



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV FINANCÍ**

INSTITUTE OF FINANCES

**PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA ZALOŽENÍ FITNESS  
CENTRA**

BUSINESS PLAN FOR THE ESTABLISHMENT OF FITNESS CENTER

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Tomáš Střasák

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

**BRNO 2017**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí  
Student: **Tomáš Střasák**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a daně  
Vedoucí práce: **Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Podnikatelský záměr na založení fitness centra

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je vypracovat konkrétní podnikatelský plán na založení fitness centra. Součástí práce je také analýza současného prostředí okolo podniku a finanční vyhodnocení záměru.

### Základní literární prameny:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří a Mária REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN: 978-80-251-1605-0.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. Marketing: přístup k marketingovému řízení. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktual. a dopln. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na vypracování podnikatelského záměru pro založení nového fitness centra. Teoretická část popisuje základní pojmy, podnikatelský plán a analýzu prostředí. V následující části je analyzováno prostředí v okolí podniku. Poslední část se zaměřuje na konkrétní podnikatelský záměr pro založení fitness centra.

## **Abstract**

This bachelor's thesis focuses on developing a business plan for the establishment of a new fitness center. The theoretical part describe the basic concepts, business plan and environmental analysis. The following is analyzed environment around the company. The last part focuses on a specific business plan for the establishment of fitness center.

## **Klíčová slova**

podnikatelský záměr, podnikání, finanční plán, analýza trhu, fitness centrum

## **Key words**

business plan, business, financial plan, market analysis, fitness centre

### **Bibliografická citace**

STŘASÁK, T. *Podnikatelský záměr na založení fitness centra*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 91 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2017

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu své bakalářské práce panu Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D. za poskytnutí odborných rad a připomínek, které mi pomohly při psaní této bakalářské práce.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
2.1 Podnikání .....	14
2.2 Podnikatel .....	14
2.3 Podnikatelský plán.....	15
2.3.1 Požadavky podnikatelského plánu.....	15
2.3.2 Struktura podnikatelského plánu .....	16
2.4 Právní formy podnikání .....	20
2.4.1 Podnikání na základě živnostenského oprávnění .....	21
2.4.2 Podnikání právnických osob.....	23
2.5 Marketing.....	29
2.5.1 Marketingový mix .....	30
2.5.2 Marketingové prostředí.....	32
2.5.3 PESTLE analýza.....	32
2.5.4 SWOT analýza.....	34
2.5.5 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.....	35
2.6 Zdroje financování .....	37
2.6.1 Bankovní úvěr .....	38
2.6.2 Leasing .....	39
2.7 Hodnocení efektivnosti investice.....	40
2.7.1 Doba návratnosti investice.....	40
2.7.2 Čistá současná hodnota.....	40
2.7.3 Index rentability.....	41
2.7.4 Vnitřní výnosové procento .....	42
2.8 Bod zvratu.....	43
2.9 Riziko.....	43



2.9.1	Druhy rizik.....	44
2.9.2	Analýza rizika.....	44
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	46
3.1	PESTLE analýza .....	46
3.1.1	Politicko-právní prostředí.....	46
3.1.2	Ekonomické prostředí.....	47
3.1.3	Společensko-kulturní prostředí.....	47
3.1.4	Technologické prostředí .....	48
3.1.5	Ekologické prostředí.....	49
3.2	SWOT analýza.....	49
3.2.1	Silné stránky .....	49
3.2.2	Slabé stránky .....	50
3.2.3	Příležitosti.....	51
3.2.4	Hrozby .....	52
3.3	Analýza konkurence .....	53
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	55
4.1	Výběr právní formy podnikání .....	55
4.2	Představení společnosti.....	56
4.3	Marketing.....	57
4.3.1	Marketingový průzkum .....	57
4.3.2	Marketingový mix .....	64
4.4	Financování.....	67
4.5	Finanční plán.....	69
4.5.1	Náklady.....	69
4.5.2	Výnosy.....	77
4.5.3	Výsledek hospodaření .....	78
4.6	Stanovení kapacity .....	79
4.7	Bod zvratu.....	79

4.8	Doba návratnosti investice .....	81
4.9	Riziko .....	81
ZÁVĚR .....		83
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....		85
SEZNAM GRAFŮ .....		88
SEZNAM OBRÁZKŮ .....		89
SEZNAM TABULEK .....		90
SEZNAM PŘÍLOH .....		91

# ÚVOD

Bakalářská práce se zaměřuje na vypracování podnikatelského záměru k vybudování nového fitness centra. Plán musí být zpracován co nejreálněji, aby bylo možné posoudit, zda bude konkurenceschopný a rentabilní. Při zhotovování této práce mohu využít svoje osobní zkušenosti, jelikož už několik let navštěvuji různá sportovní zařízení a mám proto dobrý nadhled na jednotlivé slabé a silné stránky fitness center.

V současné době dává populace větší důraz na zdravý životní styl, proto se stávají fitness aktivity stále populárnější. Dle mého názoru jsou příčinou sociální sítě. Každý den můžeme vidět přeměny lidských postav na internetu, kteří tímto způsobem motivují dalších několik jedinců. Lidé tak vidí skutečnou změnu, než jak tomu bývá v komerčních reklamách, kde fotky nepůsobí tolik věrohodně. Především je v posledních letech trendem cvičení s vlastní váhou těla bez přídavných zátěží. Nevýhodou tohoto typu podnikání může být kolísavost klientely. Velký vliv má aktuální počasí, jelikož v létě je mnoho možností, jak správně využít svůj volný čas. Je zvykem, že v zimním období jsou fitness centra plná k prasknutí, zatímco v letním období jsou téměř poloprázdná.

Práce je rozdělena do tří částí – teoretická východiska práce, analýza současného stavu a vlastní návrhy řešení. Teoretická část bude definovat pojmy potřebné pro další postupy a bude vycházet z odborných literatur. Budou zde charakterizovány pojmy podnikání, podnikatel, podnikatelský plán, právní formy podnikání, marketingové nástroje, možnosti financování projektů, hodnocení efektivnosti investic, bod zvratu a analýza rizik při podnikatelské činnosti.

V následující části budou popsány analýzy současného stavu. Analýza SWOT vyjádří silné a slabé stránky podniku, příležitosti na trhu a hrozby, které je potřeba eliminovat. Analýza PESTLE zahrnuje vlivy vnějšího prostředí, které jsou rozlišeny na politicko-právní, ekonomické, společensko-kulturní, technologické a ekologické. Nebude zde chybět ani analýza konkurenčních podniků.

V poslední kapitole budu zpracovávat konkrétní podnikatelský záměr. Prvním krokem bude volba vhodné právní formy podnikání s uvedením důvodu, proč jsem si danou formu vybral. Vyhodnotím marketingový dotazník, který bude sloužit jako podklad pro další postupy. Poté popíši nabídku poskytovaných služeb a uvedu jejich ceny. V případě nedostatečného kapitálu bude řešena otázka, zda si vzít bankovní úvěr. Důležitou částí bude finanční plán, ve kterém budou znázorněny zřizovací náklady, očekávané provozní

náklady a výnosy provedené ve třech variantách – optimistická, pesimistická a reálná. Určím bod zvratu, to je situace, kdy celkové výnosy dosáhnou stejné hodnoty jako celkové náklady a dobu návratnosti investice. Poslední krokem bude analyzování rizik, která se mohou vyskytnout při podnikatelské činnosti.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je vypracovat podnikatelský záměr na založení nové společnosti na trhu v oblasti sportovních aktivit a fitness. Bude se jednat o fitness centrum, které bude mít za cíl nejen konkurovat podobným podnikům, ale také poskytnout jiné zajímavé služby, které jsou v současné době trendem a bude o ně dostatečný zájem.

Pro naplnění hlavního cíle je potřeba uskutečnit následující dílčí cíle:

- definovat teoretické pojmy týkající se podnikatelského záměru,
- analyzovat současné prostředí,
- analyzovat konkurenční subjekty,
- zvolit vhodnou právní formu podnikání,
- provést marketingový průzkum,
- navrhnout nabídku služeb včetně stanovení jejich cen,
- vyčíslit očekávané náklady a výnosy,
- uvést zdroje financování,
- určit bod zvratu,
- definovat možná podnikatelská rizika.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola má za úkol vysvětlit základní teoretické pojmy, které se týkají podnikání, podnikatelského záměru a jeho sestavování, právních forem, marketingu nebo financování.

### 2.1 Podnikání

Podnikání bylo definováno dle obchodního zákoníku zrušeného ke dni 1. 1. 2014 jako: *„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“* (1)

Současný zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích pojem podnikání nedefinuje. Proto nyní platí podle § 420 zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“* (2)

### 2.2 Podnikatel

Podnikatelem se dle Masona rozumí titul daný téměř kterékoliv osobě, která řídí svoji vlastní práci (3). Avšak existuje i mnoho dalších definicí podnikatele, jež se v konečné fázi shodují v tom, že jde o druh jednání, který zahrnuje:

- chopení se iniciativy,
- organizování a reorganizování sociálně-ekonomických mechanismů za účelem přeměny zdrojů a situací v praktický výsledek,
- zakalkulování rizika neúspěch (4, s. 21).

Definice podnikatele podle obchodního zákoníku je následující:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,

- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu (1).

## 2.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokument, který podnikatelům pomáhá jak v počátcích při vytváření důležitých podmínek pro zahájení vlastní podnikatelské činnosti, tak později při řízení podnikatelských aktivit. V tomto plánu by mělo být nashromážděno dostatečné množství informací, aby plán v dostatečné míře informoval jak nás, tak naše okolí o realnosti a možném úspěchu našeho podnikání, a to v neposlední řadě i z dlouhodobého hlediska. Záměr by měl také obsahovat způsob využití silných stránek a příležitostí a také návrh na eliminaci nepříznivých faktorů, jež by mohly negativně ovlivňovat podnikání (5, s. 7).

Cílem podnikatelského plánu je přesvědčit o kvalitách daného plánu a o vlastnostech a schopnostech podnikatele celý podnikatelský plán nejen sestavit, ale i uskutečnit. Podnikatelského plánu lze využít i ke kontrole úspěšnosti podnikání, zda co bylo naplánováno, odpovídá realitě (5, s. 7).

### 2.3.1 Požadavky podnikatelského plánu

Aby měl podnikatelský plán vypovídací hodnotu, musí splňovat určité požadavky:

- **být stručný a přehledný** – plán by měl obsahovat jenom důležité informace,
- **být jednoduchý** a nezacházet do technických ani technologických detailů - musí být srozumitelný pro externí uživatele, kteří zpravidla nemají hlubší technické základy),
- **demonstrovat výhody produktu či služby** pro uživatele, respektive zákazníka (investoři oceňují tržně orientovanou podnikatelskou činnost),
- **orientovat se na budoucnost** – dávat důraz na vystižení trendů, zpracování prognóz a jejich využití k charakteristice toho, co má být dosaženo,

- **být co nejvěrohodnější a realistický** – při sestavování plánu mají být údaje co nejvíce reálné a založené na objektivních informacích, podpořené relevantními podklady,
- **nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potencionálu** (snižuje to důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu),
- **nebýt však ani příliš pesimistický**, neboť při podceňování může být daný projekt pro investora málo atraktivní,
- **nezakrývat slabá místa a rizika projektu** (i případně chyby, které se firma v minulosti dopustila) – v případě, že investor odhalí určité negativní faktory neuvedené v podnikatelském plánu, může to v jeho očích značně oslabit důvěryhodnost projektu, naopak identifikace rizik a existence plánu korekčních opatření demonstruje připravenost manažerského týmu na zvládnutí případných problémů s využitím minulých zkušeností,
- **upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu** (a to nejen z hlediska nezbytných manažerských a podnikatelských dovedností, ale i schopnosti práce jako efektivního týmu),
- **prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky** v případě užití bankovního úvěru k financování projektu,
- **prokázat rentabilitu** – prokázat, jak může poskytovatel kapitálu formou účasti, rizikového kapitálu aj. získat zpět vynaložený kapitál s patřičným zhodnocením,
- **být zpracován kvalitně i po formální stránce** (6, s. 309).

Ani vysoká kvalita podnikatelského plánu nezaručí úspěch projektu, neboť jde stále o rizikový projekt. Kvalita přípravy projektu však zvyšuje naději na úspěch a tím zlepšuje hospodářské výsledky firmy z dlouhodobého hlediska. Zároveň snižuje podstatně nebezpečí takového neúspěchu projektu, který by ohrozil finanční stabilitu firmy a případně i její existenci (6, s. 309).

### 2.3.2 Struktura podnikatelského plánu

Každý podnikatelský plán by měl obsahovat následující údaje:

1. titulní strana,
2. exekutivní souhrn,



3. analýza trhu,
4. popis podniku,
5. výrobní plán,
6. marketingový plán,
7. organizační plán,
8. hodnocení rizik,
9. finanční plán,
10. přílohy (7, s. 36-38).

### **Titulní strana**

Podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu.

Většinou zde bývají uvedeny údaje jako:

- název a sídlo společnosti,
- jména podnikatelů a spojení na ně (telefon, e-mail),
- popis společnosti a povaha podnikání,
- částka financování a její struktura (7, s. 36).

### **Exekutivní souhrn**

Obvykle se zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu několika stránek. Pokud se zpracovává pro investory, je hlavním úkolem vzbudit zájem potencionálních investorů. Investor se na základě exekutivního souhrnu rozhodne, zda má smysl pročíst celý podnikatelský plán, proto je nutné se této části dostatečně věnovat. Exekutivní souhrn je v podstatě stručný souhrn nejdůležitějších faktorů plánu (hlavní myšlenka podnikatelského plánu, silné stránky, očekávání, stručné tabulky finančního plánu). Cílem je podnítit v uživateli zvědavost, aby si celý dokument přečetl (7, s. 36).

### **Analýza trhu**

V této části se zohledňuje mnoho faktorů. Především sem patří konkurenční prostředí, kde jsou uvedeni jednotliví významní konkurenti, jejich silné a slabé stránky. Dále se zde

uvádí analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Také se do této kapitoly zachycují přírodní faktory, politické situace, legislativní podmínky aj. V neposlední řadě je zde nutné analyzovat zákazníky, na základě segmentace by měl být výtýpován cílový trh pro nový podnik (7, s. 36-37).

### **Popis podniku**

Zde se uvádí podrobný popis daného subjektu. Potencionálnímu investorovi musí být zprostředkována představa o velikosti podniku. Popis podniku by měl obsahovat jenom doložitelná fakta a definuje se v něm strategie podniku a cíle k dosažení.

Důležitými prvky této části jsou:

- výrobky nebo služby,
- umístění a velikost podniku,
- organizační schéma,
- veškeré kancelářské zařízení,
- průprava podnikatele – znalosti či praxe (7, s. 37).

### **Výrobní plán**

Zde musí být zachycen celý výrobní proces. V případě, že bude část výroby realizována formou subdodávek, musí zde být uvedeni i subdodavatelé. Dále je nutné uvést popis potřebných strojů a zařízení, používané materiály a dodavatelé těchto materiálů. Pokud se nejedná o výrobní podnik, bude tato část nazvána „obchodní plán“ a bude zachycovat informace o nákupu zboží a služeb, skladovací prostory atd. Pokud jde o podnik poskytující služby, bude se tato část týkat popisu procesu poskytování služeb (7, s. 37-38).

### **Marketingový plán**

Zde jsou zachyceny způsoby distribuce, oceňování a propagování výrobků a služeb. Také se zde uvádí odhady objemu produkce, ze kterých lze odvodit odhad rentability podniku.

Marketingový plán bývá zpravidla investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu společnosti (7, s. 38).

### **Organizační plán**

V této části se popisuje právní forma podnikání subjektu. Pokud se jedná o obchodní společnost, je nutné rozvést informace o managementu podniku a údaje o obchodních podílech. Uvádějí se zde hlavní vedoucí pracovníci podniku, včetně jejich vzdělání a zkušeností. Dle organizační struktury je znázorněna nadřízenost a podřízenost vedoucích (7, s. 38).

### **Hodnocení rizik**

Před každým novým podnikem vyvstávají určitá rizika. Proto je důležité tyto rizika analyzovat a připravit účinnou strategii k jejich zvládnutí. Největší rizika vyplývají z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby, manažerského týmu nebo technologického pokroku. Tato rizika se musí analyzovat a připravit alternativní řešení pro případ, že se některé z těchto rizik objeví. Pro potencionálního investora je tento přístup zárukou toho, že podnikatel o případných rizicích ví a je připraven tato rizika eliminovat (7, s. 38).

### **Finanční plán**

Finanční plán určuje potřebné objemy investic a ukazuje, nakolik je ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek.

Zabývá se třemi oblastmi:

- předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky, jsou zde zahrnuty plánované tržby a kalkulované náklady,
- vývoj cash flow v následujících třech letech,
- odhad rozvahy poskytující informace o finanční situaci podniku k určitému okamžiku (7, s. 38).

## **Přílohy**

Zde se obvykle uvádí informativní materiály, které není nutné začlenit do samotného textu plánu. Nicméně by měl obsahovat odkazy na ně. Například to mohou být korespondence se zákazníky, dodavateli nebo informace z primárního výzkumu (7, s. 38).

## **2.4 Právní formy podnikání**

Ještě před zahájením podnikatelské činnosti se musí podnikatel rozhodnout pro vhodný typ právní formy, která bude mít pro společnost dlouhodobé ekonomické, právní a daňové důsledky. Zvolená právní forma podnikání nemusí být trvalá, později lze tuto formu změnit. Například je zpočátku výhodné podnikat jako fyzická osoba. Může nastat situace, kdy se firma rozroste, a následně lze doporučit změnu na jinou právní formu (8, s. 37).

Dle následujících otázek lze zjistit, která právní forma je nejvíce vyhovující:

- Zakládáte firmu sami nebo s dalšími osobami?
- Maté v úmyslu později přibrat další osoby do podnikání?
- Kdo se ujme řízení firmy a odpovědnosti za ni?
- Chcete se rozhodovat naprosto nezávisle?
- Jak vysoké je podnikatelské riziko, popř. také riziko ručení za produkt či riziko financování?
- Kdo má ručit při úpadku firmy?
- Kolik vlastního kapitálu chcete poskytnout?
- Jak vysoká bude potřeba kapitálu v příštích letech? Budete potřebovat další vlastní kapitál nebo úvěr?
- Jsou spolu v logickém vztahu právní forma a velikost firmy (pokud jde o obrat nebo počet zaměstnanců)?
- Jak posuzují právní formu vaši zákazníci, dodavatelé, poskytovatele kapitálu a zaměstnanci?
- Jak vyhodnotíte případnou povinnost nechat ověřit roční účetní závěrku firmy externím auditorem a zveřejňovat příslušné údaje?
- Jaké jsou náklady na založení a udržování právní formy podnikání?
- Je vámi zvolená právní forma rozumná také z daňového hlediska?

- Smí firmu vést někdo jiný v případě, že toho podnikatel nebude schopen (8, s. 38-39)?

Podle obchodního zákoníku se můžeme rozhodnout pro následující právní formy podnikání:

- **podnikání fyzických osob** – jde o samostatné podnikání jednotlivců pod jejich vlastním jménem a na vlastní odpovědnost,
- **podnikání právnických osob** – založení nové obchodní společnosti (9, s. 68).

#### 2.4.1 Podnikání na základě živnostenského oprávnění

Každá fyzická nebo právnická osoba může provozovat svoji podnikatelskou činnost pouze na základě oprávnění, koncese nebo registrace vydané živnostenským úřadem, profesní komorou nebo jiným zákonem pověřeným orgánem. V České Republice je nejčastěji podnikání provozováno na základě živnostenského oprávnění. Jestliže se máme v úmyslu podnikat na základě živnostenského oprávnění, musíme splnit následující body:

- navrhnout obchodní jméno, pod kterým bude živnostenské podnikání vykonáváno,
- ověřit, zda činnost, v níž chceme podnikat, vykazuje znaky živnosti,
- ověřit, zda splňujeme všeobecné a případně i zvláštní podmínky pro vykonávání živnosti,
- zjistit, do jaké skupiny živností patří činnost, které chceme provozovat,
- vyplnit jednotný registrační formulář na centrálním registračním místě, předložit požadované dokumenty a zaplatit správní poplatek,
- zahájit podnikatelskou činnost (9, s. 76).

**Všeobecnými podmínkami** pro provozování živnosti jsou:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost – prokazuje se výpisem z evidence Rejstříku trestů (10).

**Zvláštními podmínkami** provozování živnosti se rozumí odborná nebo jiná způsobilost, která se prokazuje:

- u řemeslných živností dokladem o vyučení a praxi,
- u vázaných živností dokladem o zvláštní odborné způsobilosti (osvědčení, autorizace), o dosaženém středoškolském nebo vysokoškolském vzdělání a odborné praxi,
- u koncesovaných živností splněním podmínek podle zvláštního zákona (9, s. 77).

## **Druhy živností**

V živnostenském zákoně je mimo jiné stanoveno základní dělení živností:

### **1) Ohlašovací živnosti**

- provozovány na základě ohlášení
- dělí se podle požadované odborné způsobilosti:

#### **a) Řemeslné**

- odborná způsobilost je získána vyučením v oboru a praxi,
- např. zámečnictví, hodinářství, opravy silničních vozidel, zednictví, řeznictví a uzenářství, hostinná činnost aj.

#### **b) Vázané**

- odborná způsobilost je stanovena pro každou živnost samostatně,
- provozování těchto živností vyžaduje získání průkazu způsobilosti,
- např. výroba, montáž, opravy a revize plynových zařízení, elektrických zařízení, tlakových kotlů apod.

#### **c) Volné**

- odborná způsobilost není stanovena,
- k získání oprávnění musí být splněny všeobecné podmínky podnikání.

### **2) Koncesované živnosti:**

- mohou se vykonávat jen na základě tzv. koncese (povolení), kterou uděluje živnostenský úřad,

- např. hubení škodlivých živočichů, rostlin a mikroorganismů, vývoj, výroba a opravy zbraní, taxi-slужba, pohřební služby, služby soukromých detektivů aj. (8, s. 40).

## 2.4.2 Podnikání právnických osob

Všechny typy právnických osob se zapisují do obchodního rejstříku. Obchodní zákoník definuje následující právnické osoby:

- **osobní společnosti** – u osobních společností se předpokládá osobní účast podnikatele na vedení společnosti a neomezené ručení společníků za závazky společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost),
- **kapitálové společnosti** – společníci jsou povinni vnést vklad do společnosti, jejich ručení za závazky je omezené nebo žádné (společnost s ručením omezeným, akciová společnost),
- **družstva** (9, s. 69).

### Veřejná obchodní společnost

Patří mezi osobní společnosti, ve které podnikají alespoň dvě osoby pod společnou firmou a ručí za své závazky veškerým svým majetkem společně a nerozdílně. Jedná se o druhou nejčastěji volenou právní formu podnikání malých a středních podniků. Společníkem může být jak právnická osoba, tak i fyzická osoba. Fyzická osoba musí splňovat všeobecné podmínky provozování živnosti a nesmí mít stanoveny zákazy ve vykonávání živnosti bez ohledu na předmět podnikání společnosti. Zisk je rozdělen mezi společníky rovným dílem. Každý společník je statutárním orgánem, ale existuje výjimka, když se stanoví určité podmínky ve společenské smlouvě (9, s. 72).

#### Výhody:

- není nutný počáteční kapitál,
- neomezené ručení společníků je garancí dobré image společnosti,
- celkem jednoduché vystoupení společníka ze společnosti,

- dobrý přístup k cizímu kapitálu,
- zisk nepodléhá dani z příjmu právnických osob, ale je rozdělen mezi společníky a následně zdaněn daní z příjmu fyzických osob (9, s. 72-73).

#### **Nevýhody:**

- neomezené ručení společníků sebou nese možná osobní rizika,
- z důvodu vysokého osobního rizika mohou snadno vznikat konflikty při vedení společnosti,
- založení společnosti musí být minimálně dvěma společníky,
- pro společníky platí zákaz konkurence,
- společnost lze založit pouze za účelem podnikání,
- problémy při zániku společníka,
- v případě vysokých zisků jsou značné odvody na pojistné a na daň z příjmu fyzických osob (9, s. 73).

#### **Komanditní společnost**

Je to osobní společnost smíšeného typu – jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu (komanditista) a jeden nebo více společníků celým svým majetkem (komplementář). Komplementářem může být ten, kdo splňuje všeobecné podmínky provozování živnosti a nemá zákaz pro provozování živnosti bez ohledu na předmět podnikání. Statutárním orgánem společnosti jsou komplementáři. Tato forma podnikání může být zajímavá pro kapitálově slabého podnikatele se zajímavým know-how a investora hledajícího investiční příležitosti (9, s. 73).

#### **Výhody:**

- není nutný velký počáteční kapitál,
- pro komanditisty neplatí zákaz konkurence,
- zisk se dělí podle podmínek stanovených ve společenské smlouvě,



- za určitých podmínek se může společnost změnit bez likvidace na veřejnou obchodní společnost (9, s. 73).

#### **Nevýhody:**

- administrativně náročný vznik společnosti – velmi podrobné sepsání společenské smlouvy,
- neomezené ručení komplementářů,
- možný vznik rozporů mezi komanditisty a komplementáři,
- ke změně společenské smlouvy je nutný souhlas komplementářů a komanditistů (9, s. 73).

#### **Společnost s ručením omezeným**

Jde o nejčastěji volenou formu podnikání právnických osob. Základy kapitál je tvořen vklady všech společníků. Společníci ručí za závazky společnosti jen do výše svého nesplaceného vkladu. Může být založena jednou osobou a může mít až 50 společníků. Jedna fyzická osoba může být jediným společníkem maximálně tří společností s ručením omezeným. Výše základního kapitálu činí alespoň 1 Kč. Společnost je povinna vytvářet rezervní fond. Při zakládání společnosti je nutné sepsat společenskou smlouvu. Nejvyšším orgánem je valná hromada a statutárním orgánem jsou jednatele jmenovaní valnou hromadou. Na základě stanovení podmínek ve společenské smlouvě lze stanovit dozorčí radu (9, s. 74).

#### **Výhody:**

- omezené ručení společníků,
- vklad 1 Kč,
- zákaz konkurence platí pro jednatele a lze ho stavit i pro společníky dle společenské smlouvy,
- pro přijetí rozhodnutí není většinou nutný souhlas všech společníků,
- lze vložit i nepeněžitý vklad,

- vklad lze splatit ve lhůtě 5 let,
- lze stanovit kontrolní orgán – dozorčí radu,
- vyplacené podíly na zisku společníkům nepodléhají pojistnému sociálního pojištění, ale jsou zdaněny srážkovou daní 15 % (9, s. 74).

#### **Nevýhody:**

- administrativně náročnější založení a chod společnosti (svolávání valné hromady, zápisy z valných hromad),
- s ohledem na ručení méně důvěryhodná než osobní obchodní společnosti nebo akciové společnosti,
- zisk společnosti je zdaněn daní z příjmu právnických osob a vyplacené podíly na zisku jsou dále zdaněny srážkovou daní (9, s. 74).

#### **Akciová společnost**

Patří mezi kapitálové společnosti. Mezi malými a středními firmami se příliš nevyskytuje z důvodu administrativní a kapitálové náročnosti. Základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií s určitou jmenovitou hodnotou. Společnost odpovídá za porušení svých závazků veškerým svým majetkem. Společník neručí za závazky společnosti. Společnost může být založena dvěma a více zakladateli nebo jednou právnickou osobou. Základní kapitál společnosti založené bez veřejné nabídky akcií musí být alespoň 2 mil. Kč, s veřejnou nabídkou alespoň 20 mil. Kč. Základním dokumentem jsou stanovy. Nejvyšším orgánem je valná hromada a statutárním orgánem je představenstvo, jehož členy volí a odvolává valná hromada. Představenstvo musí mít nejméně 3 členy. Na činnost představenstva a provozování podnikatelské činnosti dohlíží dozorčí rada, která je také nejméně tříčlenná (9, s. 74-75).

#### **Výhody:**

- akcionář neručí za závazky společnosti,
- velmi dobrá image vnímaná obchodními partnery – solidnost a stabilita,

- dobrý přístup ke kapitálu,
- vyplacené dividendy nepodléhají pojistnému sociálního pojištění (9, s. 75).

#### **Nevýhody:**

- velmi vysoký základní kapitál,
- komplikovaná a omezující právní úprava,
- administrativně složité založení a řízení společnosti,
- nelze založit pouze jednou fyzickou osobou,
- nutné ověření účetní závěrky auditorem,
- zákaz konkurence je platný pro všechny členy představenstva
- povinné zveřejňování údajů z ověření účetní závěrky,
- povinné sestavování výroční zprávy společnosti a ukládání do obchodního rejstříku,
- zisk společnosti je zdaněn daní z příjmu právnických osob, následně vyplacené dividendy podléhají zdanění srážkovou daní,
- komplikovaná daňová úprava příjmu z převádění akcií (9, s. 75).

#### **Družstvo**

Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních a jiných potřeb svých členů. Družstvo musí být založeno alespoň pěti členy. To neplatí, jsou-li jeho členy alespoň dvě právnické osoby. Je odpovědné za porušení závazků veškerým svým majetkem, členové za závazky neručí. Základní kapitál družstva činí nejméně 50 tis. Kč, před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí být splacena minimálně polovina. Základním dokumentem jsou stanovy družstva. Mezi orgány družstva patří členská schůze, představenstvo a kontrolní komise. V České republice méně používaná právní forma podnikání (9, s. 75).

#### **Výhody:**

- členové neručí za závazky společnosti,

- přijetí nového člena je jednoduché, nemění se stanovy, stačí podat pouze přihlášku,
- jednoduché vystoupení z družstva,
- poměrně nízký kapitál,
- rovné postavení členů,
- z vyplacených podílů na zisku se neplatí pojistné sociálního pojištění (9, s. 75).

#### **Nevýhody:**

- zákaz konkurence pro členy představenstva a kontrolní komise,
- vytváření nedělitelného fondu,
- zisk družstva je zdaněn daní z příjmu právnických osob, vyplacené podíly na zisku jsou zdaněny srážkovou daní (9, s. 76).

Tab. 1: Přehled právních forem podnikání dle jednotlivých parametrů (Zdroj 11)

	OSOBNÍ SPOLEČNOSTI			KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOSTI	
	Živnostník	Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)	Komanditní společnost (k.s.)	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)	Akciová společnost (a.s.)
Počet zakladatelů organizace	Stačí jedna osoba	Minimálně 2 osoby	Nejméně 2 osoby • komplementář • komandista	Minimálně 1 osoba, maximálně 50 osob • valná hromada • jednatelé • dozorčí rada	1 právnická osoba nebo 2 a více fyzických osob • valná hromada • představenstvo • dozorčí rada
Ručení	Neomezené	Neomezené, společně a nerozdílně veškerým svým majetkem	Komplementář veškerým svým majetkem Komandisté do výše nesplaceného vkladu	Společnost neomezené, společníci do výše nesplaceného vkladu	Společníci neomezené Akcionáři neručí za závazky společnosti Společnost ručí celým majetkem
Počáteční kapitál	Není stanoveno	Není stanoveno	Komandista 5000 Kč, jinak není stanoveno	Minimální jmění 1 Kč	Minimální jmění 2 000 000 Kč je rozvrženo na určitý počet akcií
Administrativní náročnost	Jednoduché povolení k podnikání	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet	Sestavení zakladatelské listiny a stanov, zpravidla nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet
Účast na zisku	Podnikatel si po zdanění vše nechává	Rovným dílem mezi společníky, nebo podle společenské smlouvy	Mezi komplementářem a komandisty 50/50, mezi komplementáři rovným dílem, mezi komandisty podle výše vkladu Vše lze upravit i jinak podle společenské smlouvy	Podle kapitálového vkladu, pokud není společenskou smlouvou upraveno jinak	Podle rozhodnutí valné hromady
Jiná kritéria	Zpravidla obtížný přístup k cizím zdrojům, někdy nižší důvěryhodnost – předpoklad podnikání malého rozsahu Na druhé straně vyšší důvěryhodnost s ohledem na ručení za závazky	Méně časté, pro obchodní partnery nezvyk Zachovány výhody zdanění fyzické osoby Vyšší důvěryhodnost s ohledem na ručení za závazky	Zpravidla obtížný přístup k cizím zdrojům Méně časté, pro obchodní partnery nezvyk Komplikované vztahy mezi komandisty a komplementáři mohou být příčinou sporů	Nejběžnější forma obchodní společnosti Nejlépe vyhovuje většině typů podnikání, pokud existuje počáteční kapitál při zakládání firmy	Nelepší přístup k cizím zdrojům, nejvyšší stupeň ochrany věřitelů Nutný vysoký počáteční kapitál Složitější správní orgány

## 2.5 Marketing

*„Marketing je systém procesů plánování a realizací koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky zainteresovaných jednotlivců či organizací.“ (12, s. 10)*

Význam slova marketing souvisí s prostředím okolo podnikatelského subjektu, ale i neziskovou sférou. Role marketingu je důležitou součástí v procesu řízení společnosti. Snaží se propojit vnější a vnitřní prostředí organizace, k získání a udržení jejího postavení na trhu prostřednictvím monitoringu, analýz a pomocí odhadovaných trendů vývoje trhu a poptávky do budoucna. Cílem marketingu je nalezení rovnováhy mezi potřebami zákazníka a podnikatelského nebo nepodnikatelského subjektu. Nejde pouze o uspokojení potřeb obou stran, ale také je dílčím cílem vyvolat nové potřeby, o kterých zákazník nemá žádné tušení. Cílem podniku je udržet si své stále zákazníky a získat nové zákazníky pomocí marketingových nástrojů (13, s. 11).

### 2.5.1 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které podnik používá k dosažení cílů na cílovém trhu. Rozhodování o marketingovém mixu je významnou činností marketingové řízení podniku (13, s. 157).

Marketingový mix zahrnuje tzv. **4P**:

- **Product** (produkt),
- **Prices** (ceny),
- **Place** (distribuce),
- **Promotion** (propagace/marketingová komunikace) (13, s. 157).

#### Produkt

Produkt je cokoliv, co je poskytováno na trhu k uspokojení potřeb zákazníka. Je jádrem činnosti podniku a ovlivňuje z velké části i ostatní nástroje marketingového mixu.

Skládá se ze 4 úrovní:

- **základní úroveň** – tvoří jen základní funkce,
- **formální produkt** – představuje technické parametry produktu,
- **rozšířený produkt** – způsob, jak bude produkt prodáván a jak bude využíván,
- **úplný produkt** – zahrnuje značku výrobce a image.

Až spojením všech čtyř úrovní vzniká plnohodnotný výrobek, který je schopen konkurence (14, s 41-43).

## **Cena**

Cena je jediným faktorem marketingového mixu, který utváří příjmy pro podnik. Je rovněž důležitá pro zákazníky, protože určuje množství peněžních prostředků, které musí zákazník vynaložit na daný produkt. Stává se také jedním z prvků konkurenčního boje (14, s. 59).

Určit cenu produktu lze různými metodami, avšak je důležité, aby cena odpovídala očekávání zákazníků ochotných si pak daný produkt za určitých podmínek koupit.

Cenu lze stanovit třemi způsoby:

- na základě nákladů,
- na základě poptávky,
- na základě konkurenčních cen (14, s. 63).

## **Distribuce**

Hlavním úkolem distribuce je prodej produktu, včetně zajištění odpovídajících služeb pro produkt a komunikace o produktu. Distribuční strategie je určena obecnou strategií podnikatelské strategie a hledá spojení mezi výrobcem a zákazníkem. Distribuční náklady mají 30 % - 50 % podíl na celkových nákladech produktu (14, s. 70).

## **Propagace**

Propagace je cílevědomá a koncepční činnost komunikační povahy, která zprostředkovává specifické podněty mezi subjektem a cílovou skupinou za účelem změnit její postoje a chování. Cílem marketingové komunikace je vyvolat a udržet zájem zákazníků o nabídku produktů. Marketingová komunikace neklade důraz nejen na svoje zákazníky, ale také se snaží působit na okolí podniku a na zaměstnance (14, s. 83).

Pro marketingovou komunikaci jsou využívány následující prvky:

- **reklama** – placená forma neosobní prezentace a podpory produktu či služeb,
- **public relations** – je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi společnostmi a jejich veřejností,
- **podpora prodeje** – jedná se o soubor motivačních nástrojů pro stimulování rychlejších a větších nákupů určitého produktu,
- **přímý marketing** – jedná se o přímou nabídku produktu zákazníkovi, která směřuje ke splynutí reklamy a koupě,
- **osobní prodej** – osobní forma prezentace produktu, často spojená s předváděním, ke které dochází při osobním styku prodávajícího se zákazníkem (14, s. 84-89).

### 2.5.2 Marketingové prostředí

Pro úspěšné vedení podniku je předpokladem podrobná analýza vnitřního a vnějšího okolí určitého subjektu. Je zapotřebí odhadovat vývojových trendů, nových příležitostí, případných ohrožení, analyzovat a vyhodnocovat dopady z vnějšího prostředí na organizaci. Výsledky výzkumů jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, strategií a sestavování plánů. Pro udržení konkurenceschopnosti na trhu musí podnik fungovat jako otevřený a stále se přizpůsobující systém, který reaguje na změny v prostředí, ve kterém se nachází (13, s. 61-65).

### 2.5.3 PESTLE analýza

Analýza PESTLE se zabývá faktory vnějšího makroprostředí, které jsou z pohledu podniku víceméně neovlivnitelné. Pro firmu mohou znamenat nové příležitosti, ohrožení nebo rizika, na která musí firma včasně zareagovat a snažit se jim předcházet. Analýza umožňuje odhalit významné trendy a související změny, využívá se k prognózování budoucího vývoje a plánování. Zahrnuje 6 významných faktorů: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické (13, s. 66-67).



## **Politicko-právní prostředí**

Odráží vnitrostátní i mezinárodní politické dění, ovlivňuje vývoj trhu, podnikání a marketingová rozhodnutí organizace. Posuzuje se stabilita vlády a politického prostředí, ekonomická politika vlády, podpora zahraničního obchodu, výdaje vlády na zdravotnictví, vzdělání, vývoj státního rozpočtu a rozpočtová politika, regulační a deregulační zásady. Skládá se ze zákonů, vládních agentur a nátlakových skupin ovlivňující organizace či jednotlivce. Organizace musí respektovat právní předpisy týkající se hospodaření, obchodního styku, výrobků, soukromí zákazníka, konkurence na trhu (nekalá soutěž), ekologie nebo reklamy (13, s. 69).

## **Ekonomické prostředí**

Ovlivňuje podniky a jejich podnikatelskou činnost především v souvislosti na kupní sílu zákazníků, která se promítá do struktury poptávky. I když společnost působí např. na lokální úrovni, působí na ni vlivy regionální, národní nebo mezinárodní. Se zvyšováním příjmů domácností dochází i k vyšším výdajům na výrobky nebo služby. Tím se mění i struktura poptávky, kterou by měli marketéři zachytit a pracovat s ní. Mezi důležité faktory patří úroveň a vývoj HDP, hospodářský cyklus, ve kterém se ekonomika nachází, míra inflace, míra nezaměstnanosti a její výhled, úrokové sazby, složení platební bilance, úroveň příjmů a výdajů, průměrná mzda a její předpokládaný vývoj, úroveň cen, zadluženost, výše úspor, stabilita měny, fond volného času atd. (13, s. 69-70).

## **Společensko-kulturní prostředí**

Má vliv na vnímání sebe sama, což se odráží např. ve způsobu trávení volného času. Vnímání organizací je spojeno s loajalitou zákazníka k produktu a jeho kvalitě. Společensko-kulturní prostředí zahrnuje i vnímání společnosti či přírody odrážející náboženská přesvědčení a jiná hnutí. Podílí se na formátování základních hodnot společnosti, ovlivňuje postoje a chování jejích členů, jejich názorů a hodnotový systém. Vliv sociálního prostředí se může promítnout i do spotřeby zboží a služeb, do oblasti výživy, odívání a trávení volného času. Mezi kulturní faktory patří hodnoty, postoje,

jazyk, neverbální komunikace, zvyky, stravovací návyky, životní úroveň, životní styl, tradice a míra korupce (13, s. 70).

### **Technologické prostředí**

Zaznamenává velmi rychlé změny, ovlivňuje konkurenceschopnost podniku, proto je předpokladem pro podnik udržovat krok s technologickým vývojem. Význam faktorů technologického prostředí spočívá ve vytváření nových technologií, které vylepšují podmínky pro podnikové procesy v organizaci, vytváření nových produktů a tím získání nových tržních příležitostí. Zavedení nových technologií podporuje inovace, zejména v odvětvích biotechnologie, IT, mikroelektroniky a telekomunikací (13, s. 72).

### **Ekologické prostředí**

Zahrnuje takové zdroje, které tvoří vstupy do výrobních procesů, tyto zdroje jsou v omezeném množství. Do přírodního prostředí se zařazují i geografické a klimatické podmínky, které mohou mít rovněž vliv na spotřebu. Ekologické otázky bývají součástí strategických plánů organizace, které řeší např. třídění odpadu, ekologické balení produktů nebo provoz z hlediska energetické náročnosti. Ekologické trendy směřují k ochraně životního prostředí, recyklaci a využití obnovitelných zdrojů energie (13, s. 73).

#### **2.5.4 SWOT analýza**

SWOT analýza zahrnuje silné a slabé stránky podniku z vnitřního prostředí podniku, příležitosti a ohrožení z vnějšího prostředí. Představuje nejjednodušší systematický přístup ke zpracování analýzy podniku a prostředí, ve kterém se nachází. Tato analýza shrnuje základní faktory, které mají vliv na efektivnost a dosažení stanovených cílů. Umožňuje identifikovat současný stav subjektu a stanovit varianty strategií z hlediska příležitostí a hrozeb (13, s. 79).

SWOT analýza identifikuje zásadní faktory, které:

- budou mít pro organizace klíčový význam,
- pomohou organizaci do určité míry předvídat přitažlivost jeho marketingové politiky nebo naopak obtížnost jejího provádění anebo nemožnost jejího uskutečnění v průběhu plánovacího období,
- významným způsobem ovlivní budoucí marketingové aktivity,
- závažně usměrní formulování marketingových strategických záměrů v jednotlivých tržních segmentech v určitém časovém období (13, s. 80).



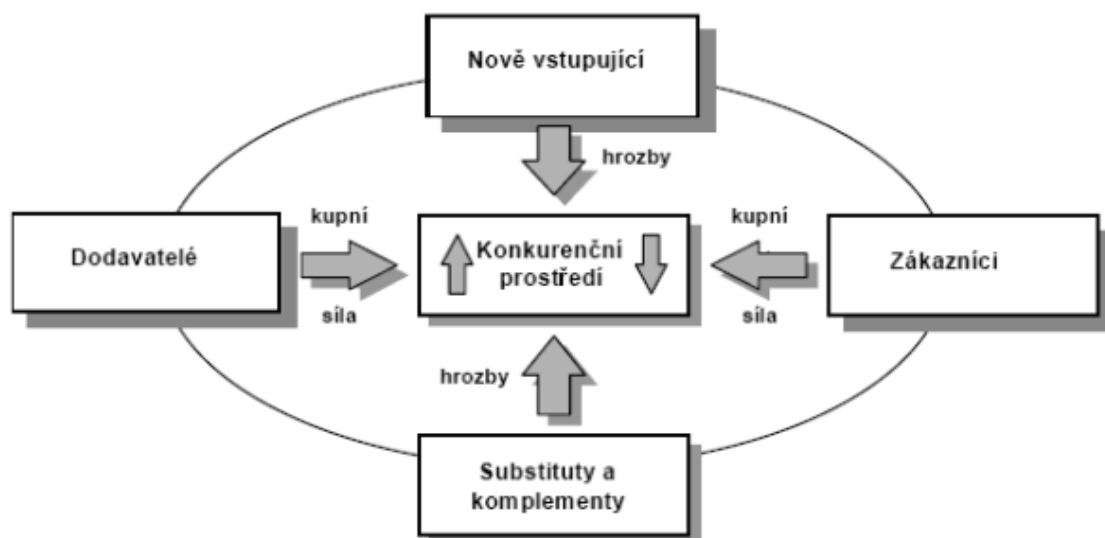
Obr. 1: SWOT analýza (Zdroj 15)

### 2.5.5 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Reaguje na analýzu konkurenčního prostředí z hlediska vyjednávacího vlivu dodavatelů, odběratelů, z hlediska stupně soupeřivosti mezi organizacemi v odvětví, identifikuje vliv nebezpečí existence substitutů i vliv možnosti vstupu nových firem do oboru, které představují další dodatečné kapacity, mají vliv na změnu portfolia a tržního podílu.

Při posuzování konkurenčního okolí je vhodné položit si následující otázky:

- Jaký počet konkurentů působí v oboru, do kterého firma patří?
- Jak se chovají zaměstnanci konkurenčních firem?
- Jaké jsou silné a slabé stránky oboru, firem v něm působících?
- Jaké jsou kapacity konkurentů?
- Jak se vyvíjí poptávka po produktu a jaké jsou charakteristiky trhu, ve kterém se firma nachází? (13, s. 75)



Obr. 2: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (Zdroj 16)

### 1. Intenzita konkurence uvnitř odvětví

- velikost a růst odvětví
- koncentrace v odvětví a rozmanitost konkurentů
- diferenciací produktů, povědomí zákazníků o značce
- náklady přechodu
- bariéry výstupu

### 2. Bariéry vstupu

- úspory plynoucí z rozsahu výroby
- výrobová diferenciací
- investiční náročnost
- přístup k distribučním kanálům
- absolutní výhody nízkých nákladů nezávislých na rozsahu výroby
- vládní politika
- očekávaná odvetná opatření konkurentů

### 3. Vyjednávací síla dodavatelů

- diferenciací vstupů
- náklady přechodu u dodavatelů a u podniků v daném odvětví
- existence náhradních vstupů
- koncentrace dodavatelů
- důležitost dodávek pro dodavatele

- dopad vstupů na výši nákladů nebo na diferenciaci
- hrozba integrace

#### **4. Vyjednávací síla odběratelů**

- koncentrace zákazníků vs. koncentrace podniků
- objem nákupu zákazníků
- náklady přechodu u zákazníků a u podniků v daném odvětví
- hrozba zpětné integrace
- existence substitučních produktů
- citlivost na ceny

#### **5. Substituční produkty**

- náklady přechodu
- relativní výše cen (poměr cena/užitek)
- sklon zákazníků přejít na nový produkt (14, s. 22-24)

## **2.6 Zdroje financování**

Zdroje financování majetku podniku jsou vedeny na straně pasiv v rozvaze a jsou označovány jako finanční struktura podniku. V rozvaze jsou členěny zdroje financování na vlastní a cizí, následně na dlouhodobé a krátkodobé (7, s. 130-131).

Vlastní zdroje financování obsahují výši vkladů vlastníků do podnikání a hospodářských výsledků vytvořených podnikatelskou činností a ponechanou k rozvoji podnikání, především k dalšímu investování. Vlastní zdroje jsou fixním a tím i dlouhodobým zdrojem financování (7, s. 131).

Cizí zdroje financování představují závazky podniku k externím osobám mimo podnik, které se na jeho podnikání podílejí. Jsou to zejména banky, stát, investoři, dodavatelé a další osoby, které podniku zapůjčily peněžní prostředky na předem stanovenou dobu. Cizí zdroje financování jsou důležitou součástí pro zabezpečení dalšího růstu společnosti. Za poskytnutí finančních prostředků obvykle platí podnik úrok. Úrok je pro podnik finančním nákladem, který snižuje výsledek hospodaření (7, s. 131).

Tab. 2: Zdroje financování (Zpracováno dle 17, s. 80)

Vlastní zdroje	Cizí zdroje
základní kapitál	bankovní úvěr
kapitálové fondy	finanční leasing
nerozdělený zisk	podnikové dluhopisy
odpisy	směnky k úhradě
rezervní fond	zálohy odběratelů
	dodavatelské úvěry
	rezervy

### 2.6.1 Bankovní úvěr

Bankovní úvěr je pro podnik cizím zdrojem financování a může být poskytnut dlouhodobý i krátkodobý bankovní úvěr. Poskytovatel úvěru se především zaměřuje na plán peněžních toků, který ho přesvědčí, že subjekt bude v následujících letech schopen splatit úvěr a platit úroky. Při posuzování podnikatelského záměru vycházejí banky z analýz předešlých období a mají předpoklad pro stávající trend vývoje podniku. Banky preferují podniky dlouhodobě ziskové před podniky, které jsou dlouhodobě ztrátové. Podnik by měl podat návrh splátkového plánu úvěru, aby banku přesvědčil, že půjčené prostředky i úroky v určené době splatí (7, s. 184-185).

Při žádosti o bankovní úvěr by měl podnik předložit:

- podnikatelský plán,
- oprávnění k podnikatelské činnosti (výpis z obchodního rejstříku, živnostenský list),
- potvrzení od finančního úřadu o výši závazků,
- potvrzení od správy sociálního zabezpečení o výši závazků,
- účetní výkazy,
- výroční zprávy,
- daňová přiznání,
- prognózované výkazy,

- pojistné smlouvy,
- bankovní reference,
- ostatní doklady v případě investičního úvěru (kupní smlouva, plán nemovitosti, stavební povolení),
- ručení třetí osoby (7, s. 185-186).

### 2.6.2 Leasing

Financování prostřednictvím leasingu je podobné financování formou bankovního úvěru. Proto je označována jako alternativní forma zdrojů financování. Leasing dává možnost podniku užívat majetek, aniž by použil vlastní finanční zdroje a poplatky za užívání tohoto majetku jsou daňově uznatelným nákladem. Předmět leasingové smlouvy zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti a nájemce ho používá ke své podnikatelské činnosti. Leasing může být poskytnut ve formě provozního nebo finančního leasingu (7, s. 186).

Finanční leasing je obdobou bankovního úvěru. Subjekt pořizuje dlouhodobý majetek formou pronájmu s cílem odkoupení po stanovené době (7, s. 186).

Provozní leasing je vhodný v situaci, když použití majetku je dočasné, to znamená, že podnik není schopen zabezpečit jeho využití po celou dobu pronájmu a zakoupením by došlo ke zbytečnému vázání finančních zdrojů (7, s. 186).

Vzhledem k vlastnictví pronajímatele při pořízení formou leasingu jsou leasingové společnosti flexibilnější ve zprostředkování financování a nepožadují záruky v takovém rozpětí jako banky. To je důvodem, proč se tento způsob pořizování stává rozšířenějším.

V žádosti o financování pořízení strojního zařízení se uvádí:

- výpis z obchodního rejstříku, DIČ, seznam společníků,
- roční účetní závěrky za dvě uzavřená období včetně příloh,
- roční účetní závěrka za běžné účetní období,
- přehled závazků a pohledávek,
- přehled aktuálních úvěrových a leasingových smluv, čerpání půjček a dalších rozvahových a mimorozvahových závazků,
- podnikatelský záměr včetně finančního plánu po dobu trvání leasingu,
- doložení zajištění odbytu (7, s. 186-187).

## 2.7 Hodnocení efektivnosti investice

V této části se budu zabývat metodami hodnocení efektivnosti investic – konkrétně doba návratnosti investice, čistá současná hodnota, index rentability a vnitřní výnosové procento.

### 2.7.1 Doba návratnosti investice

Pomocí výpočtu této metody lze stanovit čas (počet let), za který se kapitálové výdaje spojené s vybranou variantou investičního projektu splatí ze zisku po zdanění.

Výpočet je podle vzorce:

$$DN = \frac{KV}{Z_r}$$

**DN** - doba návratnosti v letech

**KV** - kumulované výdaje

**Z<sub>r</sub>** - průměrný roční zisk z investice v Kč

Ukazatel doby návratnosti je rozšířený pro svoji jednoduchost. Pro odstranění nedostatku tohoto ukazatele lze za příjem z investice považovat i odpisy a nepočítat s průměrnými hodnotami, ale s hodnotami plánovanými v jednotlivých letech. Tento ukazatel má nedostatky zejména v té souvislosti, že nebere v úvahu příjmy z investice, které vznikají po době návratnosti až do konce životnosti. Dalším prvkem je, že neposkytuje informace o možné výnosnosti investice a příspěvku daného projektu k tržní hodnotě společnosti. I přes jeho nedostatky je tento ukazatel často používán, avšak lze ho doporučit pouze jako doplňkový při posuzování efektivity investičních projektů (18, s. 52-53).

### 2.7.2 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota se označuje jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a kapitálovými výdaji, které mohou být taky diskontované v případě, že se investiční výstavba realizuje několik let.



ČSH se vypočítá dle vzorce:

$$\check{S}H = \sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV$$

**ČSH** - čistá současná hodnota v Kč

**P<sub>t</sub>** - příjem z investice v jednotlivých letech životnosti v Kč

**KV** - kapitálový výdaj v Kč

**N** - doba životnosti investice

**t** - jednotlivé roky životnosti investice

**i** - diskontní sazba investičního projektu

Jestliže platí **ČSH > 0**, je investice pro podnik přijatelná, zaručuje požadovanou míru výnosu a zvyšuje tržní hodnotu podniku o částku ČSH.

Jestliže platí **ČSH < 0**, je investice pro podnik nepřijatelná, protože nezajišťuje požadovanou míru výnosu a její přijetí by snižovalo tržní hodnotu podniku.

Jestliže platí **ČSH = 0**, je investice přijatelná, protože zaručuje požadovanou míru výnosnosti, nezvyšuje však tržní hodnotu podniku (18, s. 53-54).

### 2.7.3 Index rentability

Poměrovým ukazatel efektivnosti investice je index rentability, který značí poměr očekávaných diskontovaných peněžních příjmů z investice k počátečním kapitálovým výdajům. Investice lze přijmout pouze v případě, když je uvedený podíl vyšší než jedna.

Index rentability (PI) se vypočítává podle vzorce:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t}}{KV}$$

Tento ukazatel se používá jako kritérium výběru investičních variant v situacích, když se má rozhodovat mezi více investičními projekty, přičemž kapitálové zdroje jsou omezeny,

tzn. nelze přijmout všechny projekty, i když mají kladné ČSH. Akceptují se jen ty projekty, které zabezpečují nejvyšší zhodnocení na jednotku investovaných prostředků (18, s. 54-55).

#### 2.7.4 Vnitřní výnosové procento

Na principu ČSH je založena i kvantifikace vnitřního výnosového procenta. Je to výnosová míra investice vyjádřená v procentech, při které se současná hodnota očekávaných peněžních příjmů z investice rovná současné hodnotě kapitálových výdajů vynaložených na investiční projekt.

Je to tedy taková výnosová míra investice, při které se ČSH rovná nule, tj.:

$$\sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV = 0$$

Jeho hodnota se určuje postupným dosazováním nebo na základě jednoduché lineární interpolace. Pro výpočet vnitřního výnosového procenta se používá vzorec:

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} * (i_v - i_n)$$

**VVP** - vnitřní výnosové procento

**$i_v$**  - vyšší hodnota diskontní míry

**$i_n$**  - nižší hodnota diskontní míry

**$\check{C}SH_v$**  - čistá současná hodnota při vyšší diskontní míře (záporná)

**$\check{C}SH_n$**  - čistá současná hodnota při nižší diskontní míře (kladná)

Přínos investice se při použití této metody vyjadřuje pomocí procent. Podle VVP jsou za přijatelné označovány ty metody, které dosahují vyšších výnosů, než je požadovaná minimální výnosnost investice, tudíž po dosažení výsledku VVP se následně musí porovnat s požadovanou mírou výnosnosti. Při srovnání odlišných variant platí, že nejvýhodnější je ta varianta, která vykazuje nejvyšší hodnotu VVP (18, s. 55).

## 2.8 Bod zvratu

Základní otázkou je, jakou úroveň výkonů podniku musíme zajistit, aby došlo k úhradě fixních a variabilních nákladů. Tato dosažená úroveň produkce je definována jako bod zvratu. Po dosažení bodu, kdy výnosy z produkce pokrývaly jenom náklady, se již začne vytvářet zisk pro firmu. Bod zvratu ukazuje, kolik je potřeba výkonů, aby výnosy z nich pokryly náklady vynaložené na danou činnost.

Bod zvratu je definován následujícím vzorcem:

$$q(BZ) = \frac{FN}{p - b}$$

$q(BZ)$  – objem výkonů v měrných jednotkách, při němž se dosaženo bodu zvratu,

$FN$  – celkové fixní náklady,

$p$  – cena za jednotku výkonu,

$b$  – jednotkové variabilní náklady (19, s. 43-44).

## 2.9 Riziko

Každá nově založená společnost se obvykle střetává s velkými příležitostmi a riziky, kterou mohou mít významné důsledky pro její budoucí vývoj. Proto je důležité všechna rizika důkladně zvážit a připravit si příslušná rozhodnutí nebo opatření. Pokud v podnikatelském plánu uvedeme možná rizika, není to myšleno v negativním slova smyslu. Především je snaha dokázat, že podnikatel je schopen myslet kriticky a předvídat budoucí události (8, s. 157).

Pojem riziko znamená vystavení se nepříznivým okolnostem. Neexistuje pouze tato definice slova rizika, ale slovo riziko je definováno různě:

- pravděpodobnost nebo možnost vzniku ztráty,
- variabilita možných výsledků a nejistota jejich dosažení,
- odchylka skutečných a plánovaných výsledků,
- pravděpodobnost jakéhokoliv dosaženého výsledku od výsledku plánovaného,

- situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti,
- nebezpečí negativní odchylky od cíle,
- nebezpečí chybného rozhodnutí,
- možnost vzniku ztráty nebo zisku,
- neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva,
- střední hodnota ztrátové funkce,
- možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému (20, s. 47-48).

Z hlediska problematiky podnikatelských rizik je tento pojem chápán jako možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, která se liší od předpokládaného vývoje (20, s. 48).

### **2.9.1 Druhy rizik**

V ekonomii je výraz riziko spojován v souvislosti s nejednoznačností průběhu skutečných událostí a nejednoznačností jejich výsledků. Lze říci, že se nemusí jednat pouze o ekonomické riziko.

Existuje i další druhy rizik při podnikatelské činnosti:

- politické a teritoriální,
- ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická (vývoj inflace, kursu měn),
- bezpečnostní,
- právní a spojená s odpovědností za škodu,
- předvídatelná a nepředvídatelná,
- specifická – pojišťovací, manažerská, odbytová (20, s. 48).

### **2.9.2 Analýza rizika**

Prvním krokem při snižování rizik je jejich identifikace. Analýza rizik se obvykle chápe jako proces identifikování hrozeb, pravděpodobnosti jejich vzniku a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti (20, s. 50).

Analýza rizik zahrnuje:

- identifikace aktiv – vymezení daného podniku a popis aktiv, které sám vlastní,
- stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro podnik, zhodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny, či poškození na existenci a chování subjektu,
- identifikace hrozeb a slabin – určení událostí, které mohou mít negativní vliv na hodnotu aktiv (určení slabých míst podniku),
- stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – určení pravděpodobnosti vzniku hrozby a míry zranitelnosti podniku proti této hrozbě (20, s. 51).

### **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

V této části se zaměřím nejen na rozbor vnějšího prostředí okolo podniku, ale také budu identifikovat jednotlivé aspekty uvnitř podniku. Pro definování těchto faktorů jsem si vybral SWOT analýzu a PESTLE analýzu.

#### **3.1 PESTLE analýza**

V této analýze se zaměřím na vnější faktory ovlivňující aktuální a současné podnikatelské prostředí.

##### **3.1.1 Politicko-právní prostředí**

Politické a legislativní faktory jsou důležité pro volbu, zda zahájit svoji podnikatelskou činnost, a také ovlivňuje provozování této činnosti. Ovlivňují všechny obyvatele země, a tedy udávají charakter podnikatelského prostředí. Daňový systém se podobá systémům většiny vyspělých států, především evropských, a často dochází k úpravám zákonů, což způsobuje zhoršení přehlednosti systému. V současnosti je základní sazba DPH 21 %, první snížená sazba DPH je 15 % a druhá snížená sazba DPH je 10 %.

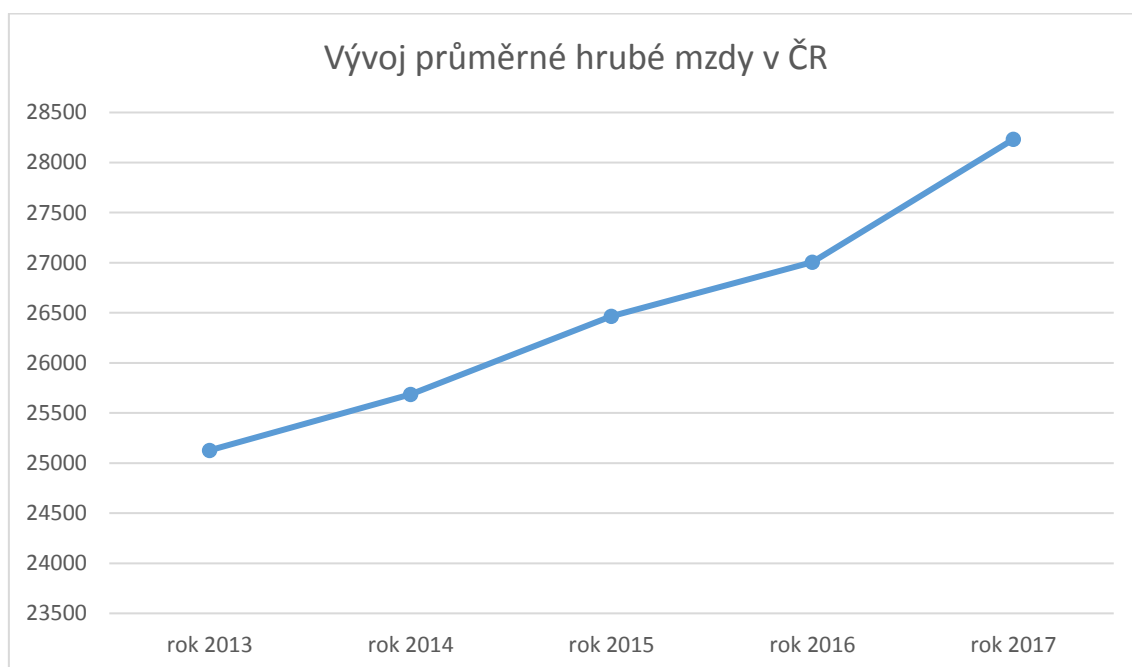
Každý začínající podnikatel se sídlem v České republice se musí řídit příslušnými zákony, předpisy nebo vyhláškami. Jedná se především o:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb.

### 3.1.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je tvořeno výší úrokových sazeb, inflací, nezaměstnaností nebo fiskální politikou státu. Pracovní trh není z hlediska požadované kvalifikace dostatečně pružný, nicméně tato situace se postupně vylepšuje. České podnikatelské prostředí se také vyznačuje zostrujícím se konkurenčním bojem. Pozitivem je zlepšující se situace platební morálky nebo získávání informací o úvěrové historii žadatele.

Průměrná měsíční hrubá mzda pro začátek roku 2017 činí 28 232 Kč, což znamená nárůst o 1 226 Kč oproti předchozímu roku. Vývoj průměrné mzdy můžeme vidět v následujícím grafu, který poukazuje na údaje z posledních 5 let.

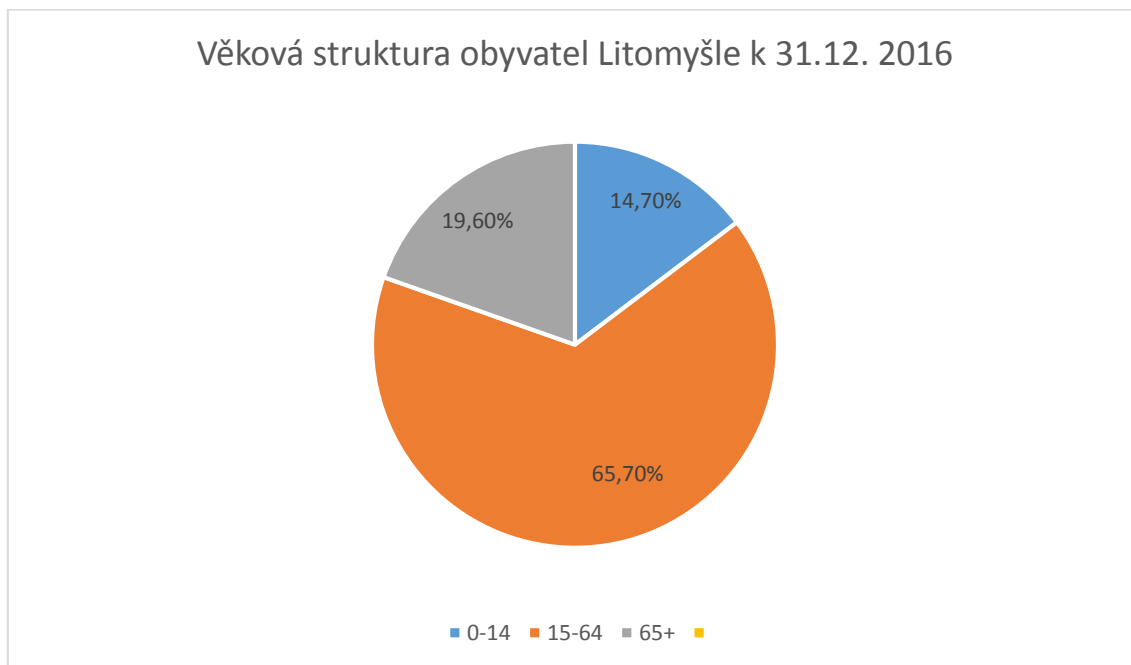


Graf. 1: Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR (Zpracováno dle 21)

### 3.1.3 Společensko-kulturní prostředí

Názor veřejnosti na podnikatelskou činnost je z části ovlivňován obrazem, který prezentují média. V posledních letech se začíná rozvíjet zájem o zdravý životní styl. Téměř v každém městě je možné věnovat se různým druhům sportu. Ve většině měst jsou vybudovány fitness centra nebo centra, která poskytují další sportovní aktivity.

Významným faktorem společenského prostředí je věková struktura ve městě Litomyšl, kde se bude fitness centrum nacházet. Centrum se bude zaměřovat zejména na osoby ve věku od 15 do 64 let.



Graf. 2: Věková struktura obyvatel Litomyšle (Zpracováno dle 22)

### 3.1.4 Technologické prostředí

Lze konstatovat, že technologické změny v oblasti fitness se dají očekávat. Jedná se zejména o přijetí nových trendů, které k nám přicházejí z okolního světa. Sledováním novodobých trendů napomáhá udržovat své aktuální znalosti, a tím dává větší šanci prosadit se v daném oboru podnikání. Proto je nutné aktuální trendy ve vývoji nových posilovacích strojů nebo pomůcek a vývoj cvičebních praktik pečlivě sledovat. V současné době se rozmohl trend marketingové komunikace prostřednictvím sociálních sítí. Pomocí nich můžeme sdílet nejnovější informace se stálými zákazníky, ale také je zde možnost pro oslovení potencionálních zákazníků.



### **3.1.5 Ekologické prostředí**

V moderním světě patří ekologické faktory mezi poměrně častá diskutovaná témata. Nicméně v oblasti fitness aktivit nemá až tak velký význam jako je např. ve výrobním průmyslu.

## **3.2 SWOT analýza**

V následující SWOT analýze jsou vyjádřeny silné a slabé stránky podniku, příležitosti na trhu pro budoucí rozvoj fitness centra a hrozby, které je potřeba eliminovat.

### **3.2.1 Silné stránky**

V této části budu uvádět silné stránky podniku, které budou pozitivem při podnikání.

#### **Poloha fitness centra a dobrá dostupnost**

Jako jednu z nevýraznějších silných stránek považuji umístění fitness centra v ulici T. G. Masaryka v Litomyšli ve vzdálenosti 300 m od autobusového nádraží. Tato poloha je vskutku výborná, například v jeho okolí se nachází 4 střední školy, které navštěvuje velké množství studentů.

#### **Personál**

Dalším důležitým prvkem je personál firmy. I tento aspekt je významný pro získání nových zákazníků, ale také je třeba si udržet stávající klientelu. Proto je nutné být vstřícný a ochotný splnit požadavky zákazníků. Určitá část klientů bude požadovat poradenství výživové nebo tréninkové, tudíž je zapotřebí mít kvalifikovaný personál, který musí podstoupit celou řadu školení v oblasti fitness aktivit a získat pro vykonávání své činnosti certifikaci osobního trenéra či výživového poradce. Profesionalita je zárukou spokojenosti zákazníků. Snaha přistupovat individuálně ke svým zákazníkům a zároveň se snažit postupně vytvářet určitou komunitu lidí, kteří budou pravidelně navštěvovat tréninková cvičení, zejména díky dobré atmosféře a přátelskému personálu.

## **Vybavení**

Jednou ze silných stránek jsou samozřejmě i moderní prostory fitness centra s novým vybavením strojů, které mají hlavní účel zaujmout. U hlavního vchodu bude zařízen bar s místy pro sezení, kde si bude každý moci odpočinout. Také zde bude možnost vybrat si ze široké škály zboží a nápojů, která jsou nedílnou součástí většiny aktivně sportujících lidí. V prostorách fitness centra bude možné se připojit k WIFI, která je v současné době samozřejmostí ve vybavení prostor pro společnost.

## **Marketingová komunikace**

Zdánlivě poslední silnou stránkou je marketingová podpora, která zacíluje na zviditelnění podniku a snaží se podnik dostat do povědomí potencionálních klientů. Zřízení internetových stránek je už v dnešní době samozřejmostí. Prostřednictvím internetových stránek budou sdělovány základní údaje nebo události, které lze v brzké době očekávat. Pro lepší komunikaci budou sloužit i facebookové stránky.

### **3.2.2 Slabé stránky**

Zde určím slabé stránky podniku, se kterými se potřeba pracovat a zlepšit jejich vývoj.

## **Nezkušenost s podnikáním**

Největší slabinu vidím v nezkušenosti s podnikatelskou činností. Jedná se o první zkušenost s podnikáním. Z tohoto důvodu je zde důležité pečlivě zpracovat podnikatelský plán a při začátcích podnikání neustále sledovat vyvíjející se trendy a přizpůsobit se jim.

## **Klientela a image začínajícího podniku**

Nevýhodou oproti zavedeným podnikům působících na trhu už několik let je nulová klientela a image podniku. Tuto image si bude muset vybudovat zejména prostřednictvím

kvalitních služeb a tím i spokojených zákazníků, kteří doporučí návštěvu fitness centra svému blízkému okolí.

### **Finanční prostředky**

Dále bych mezi slabé stránky zařadil finanční stránku podniku. Jedná se o začínající firmu, která nemá ještě dostatek prostředků. Při nepříznivých podmínkách, např. nízká návštěvnost, by mohlo dojít k velkým problémům týkající se nedostatku peněžních prostředků. S tím souvisí i neschopnost splácet bankovní úvěr.

### **3.2.3 Příležitosti**

Příležitosti představují možnosti ke zlepšení situace fitness centra. Hlavním prvkem bude klientela, která je důležitá pro každý typ podnikání nabízející služby druhým lidem.

### **Noví klienti**

Velkou příležitostí v následujících letech se zdá být blízké okolí. V blízké budoucnosti by mělo dojít k výstavbám bytových prostor a tím by se jednalo o možnost získání nových zákazníků. Dalším způsobem, jak získat klientelu, je spolupráce se středními školami prostřednictvím tělovýchovným vyučování uvnitř fitness centra.

### **Zvyšování poptávky**

Dále bych mezi příležitosti zařadil stále rostoucí zájem o zdravý životní styl, který je vázán i na fitness aktivity. Je třeba sledovat jednotlivé světové trendy v oblasti sportovních aktivit a v případě zájmu zákazníků je přijmout.

### **Zvýhodněné ceny**

Hlavním faktorem při výběru každého zboží nebo služby je cena. Jak jsem již uvedl v předcházejících částech analýzy, fitness centrum se bude nacházet v blízkosti středních

škol, které navštěvuje velké množství studentů. Právě na studenty bych se chtěl zaměřit a nabídnout jim výhodnější vstupné. Další možností bude nákup permanentek za výhodné ceny. Permanentky by měly být důležité pro zajištění stálé klientely.

#### **3.2.4 Hrozby**

Je nutné si definovat možné hrozby, které se musí v případě jejich výskytu eliminovat.

##### **Nízký zájem o služby**

Největší hrozbou pro každého podnikatele je ztráta klientů a nízký zájem o jeho služby. Tuto situaci může vyvolat např. ekonomická krize. Pro většinu zákazníků je sportování pouze koníčkem, a pokud by nastala takováto situace, omezil by se jejich příjem. To by mělo za následek snížení výdajů na činnosti, které nejsou nezbytné – tedy na sportovní aktivity. Nízký zájem může způsobit i preference jiných aktivit nebo zvýšení oblíbenosti posilování v domácnosti, díky kterým lze využít možnosti věnovat se aktivně fitness aktivitám v pohodlí domova.

##### **Kolísavá návštěvnost**

Kolísavost návštěvnosti je způsobena měnícími se ročními obdobími. Zatímco v zimních měsících lze očekávat naplněnou kapacitu, tak v letním období může být návštěvnost o několik desítek procent nižší.

##### **Nová konkurence**

Další problémy mohou nastat při vstupu nové společnosti na trh. V případě založení podniku se stejným zaměřením by mohlo znamenat značný úbytek klientely. V tuto chvíli by bylo potřeba být o něco napřed a nabízet kvalitnější a žádanější služby.

## Legislativní změny

Jako další hrozbu lze označit změnu nebo úpravu týkající se právních norem. Tato změna sebou může nést značné navýšení nákladů na provozování činnosti.

### 3.3 Analýza konkurence

V okolí podniku se vyskytuje pouze jedna konkurenční firma – Fit centrum Fila. Nachází se asi 500 m od centra Litomyšle v prostorách zimního stadionu. Působí na celkové ploše 650 m<sup>2</sup> vybavené posilovnou, místností pro K2 hiking, aerobním sálem, solárium a relaxační zónou (solná sauna s odpočinkovou terasou, hydromasážní vana, lymfatické masáže, klasické, sportovní, medové masáže a solárium). Posilovna je vybavena stroji New generation od firmy LAX a v kardiozóně jsou umístěny přístroje od značky Life fitness (běhací pásy, elliptical, stepper, cyklotrenažéry). Samozřejmě zde nechybí typická kulturistická místnost s činkami. Vzduchotechnika a klimatizace zajišťují ideální podmínky pro cvičení během roku, zvláště v letních měsících (23).

Jako nejsilnější stránku centra bych uvedl spektrum nabízených služeb a příjemný personál. Fit centrum Fila nabízí mimo jiné skupinové lekce, solárium, solnou saunu, více typů masáží a další rehabilitační služby. Dalším pozitivem jsou určité ceny. Studenti mohou využít slevy při vstupu do posilovny nebo je zde možnost zakoupení 3 druhů permanentek. Slabou stránkou může být absence poradenství v oblasti výživy a tréninkového cvičení (23).

Tab. 3: Fit centrum Fila – ceny vstupného (Zpracováno dle 23)

Fit centrum Fila - ceny vstupného		
samostatný vstup		70 Kč
samostatný vstup-student		60 Kč
permanentka	12 vstupů	700 Kč
permanentka-student	12 vstupů	600 Kč
permanentka	3 měsíce	1 500 Kč
permanentka	6 měsíců	2 700 Kč
permanentka	12 měsíců	4 800 Kč

Jak už bylo zmíněno, ceny jsou určitě podstatnou silnou stránkou podniku. Pro studenty je připravena cena samostatného vstupu 60 Kč, případně pořízení permanentky na 12 vstupů za 600 Kč. Aktivní osoby mohou využít nákupu tří typů permanentek, které jsou omezeny časovými úseky.

Tab. 4: Fit centrum Fila – otevírací doba (Zpracováno dle 23)

Fit centrum Fila - otevírací doba		
Pondělí	7:30 - 12:00	13:00 - 21:00
Úterý	7:30 - 12:00	13:00 - 21:00
Středa	7:30 - 12:00	13:00 - 21:00
Čtvrtek	7:30 - 12:00	13:00 - 21:00
Pátek	7:30 - 12:00	13:00 - 20:00
Sobota		15:00 - 18:00
Neděle		15:00 - 18:00

Otevírací doba je stanovena od 7:30 do 21:00 včetně polední hodinové pauzy. Výjimkou je pátek, kdy je otevřeno do 20:00. Je možné navštívit fitness centrum i o víkendech od 15:00 do 18:00.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole představím konkrétní podnikatelský plán. Subjekt se bude věnovat poskytování služeb v oblasti fitness. Prvotním úkonem bude zvolení vhodné právní formy podnikání, která bude nejvíce vyhovovat dle určitých podmínek. Dále je potřeba stanovit, jaké služby budou zákazníkům nabízeny a ceny těchto služeb. Zároveň provedu propočet počátečních nákladů, provozních nákladů během roku a očekávaných výnosů z podnikatelské činnosti. Nakonec určím bod zvratu, který ukazuje okamžik vyrovnání celkových výnosů a celkových nákladů na provoz centra, a dobu návratnosti investice.

### 4.1 Výběr právní formy podnikání

Základní otázkou je výběr nejvhodnější právní formy podnikání. Uvažoval jsem o dvou možnostech: podnikání formou fyzické osoby OSVČ nebo formou právnické osoby – společnost s ručením omezeným. Rozhodujícími kritérii jsou administrativa při provozování činnosti, daň z příjmů, náročnost založení, věrohodnost a způsob ručení za závazky.

Kritéria OSVČ jsou:

- zjednodušená administrativa,
- netvoří povinný základní kapitál,
- daň z příjmu platí za skutečné dosažené příjmy,
- za závazky ručí celým svým majetkem,
- založení je jednoduché, rychlé a finančně nenáročné,
- podnikání jako OSVČ nemusí působit věrohodně,
- platí daň z příjmu (15 %), sociální, zdravotní pojištění a může si uplatnit paušální výdaje.

Kritéria s. r. o. jsou:

- složitější administrativa (vedení účetnictví, sepsání společenské smlouvy),
- povinnost tvořit základní kapitál,

- i nezaplacené faktury zákazníkem se započítávají do daně z příjmu,
- společnost ručí za své závazky svým obchodním majetkem a společníci pouze do výše svého nesplaceného vkladu,
- založení je složitější i finančně náročnější,
- působí věrohodněji,
- platí pouze daň z příjmu (19 %) a srážkovou daň ze zisku rozděleného mezi společníky (15 %).

Jako vhodnou právní formu pro daný druh podnikání jsem zvolil právnickou osobu, a to společnost s ručením omezeným. Společnost je zakládána dvěma fyzickými osobami, které nemají žádné praktické zkušenosti s jakýmkoliv druhem podnikání, a proto rozhodujícím kritériem byl rozsah ručení. V případě možného neúspěchu společníci ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu.

## **4.2 Představení společnosti**

Nově zakládaný subjekt se bude věnovat poskytováním služeb v oblasti fitness, odborným výživovým a tréninkovým poradenstvím a prodejem výživových doplňků. Sídlo společnosti bude v Litomyšli na ulici T. G. Masaryka. Podnik bude založen dvěma společníky, z nichž každý vloží do podnikání 200 000 Kč.

Hlavním cílem fitness centra je prosadit se na trhu a naplnit požadavky potencionálních zákazníků v oblasti fitness. S tím souvisí získání nových zákazníků a udržení si stále klientely. Služby, které bude subjekt poskytovat, zahrnují určitý standard v daném oboru podnikání. Bude kladen důraz především na kvalitu služeb a s tím spojenou spokojenost zákazníků, kterým bude nabízeno mnoho zajímavých služeb. Ke spokojenosti zákazníků by měl napomáhat ceník služeb, jelikož cena je hlavním faktorem pro většinu stávající i potencionální klientely.

Název: Style fitness, s. r. o.

Sídlo: T. G. Masaryka 902

570 01 Litomyšl



Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	400 000 Kč
Jednatel:	Tomáš Suchý Veronika Jílková
Předmět podnikání:	provozování sportovních zařízení poskytování tělovýchovných a sportovních služeb prodej výživových doplňků

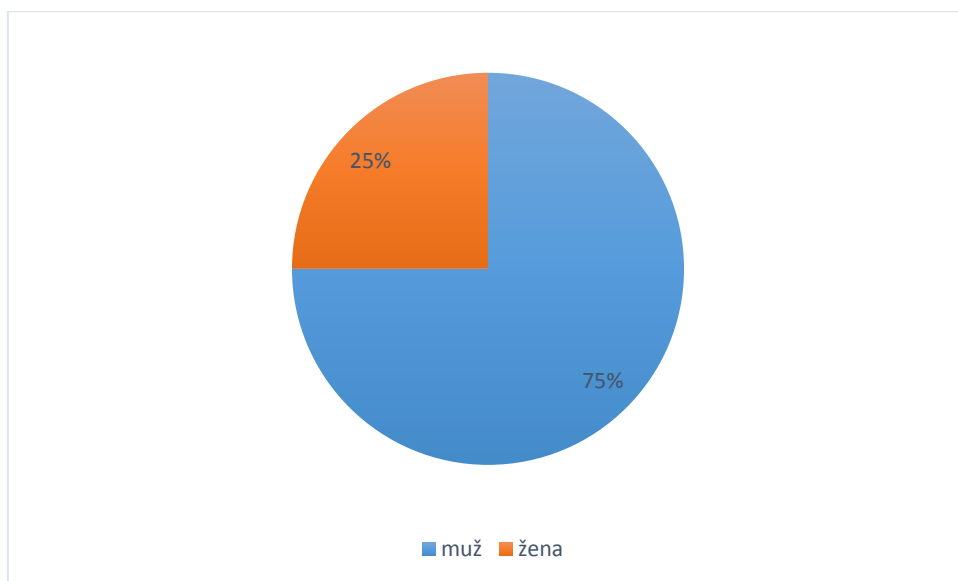
## **4.3 Marketing**

Pomocí vhodné marketingové strategie lze snadněji dosáhnout cílů podniku. Cílem bude najít kompromis mezi potřebami zákazníka a podniku. Provedení marketingové průzkumu bude podkladem pro zvolení nabízených služeb včetně ceníku služeb.

### **4.3.1 Marketingový průzkum**

Než určím nabízené služby včetně jejich cen, vyhodnotím provedený marketingový průzkum, který napomůže pro další průběh práce. Dotazník probíhal v elektronické podobě rozesílaný pomocí sociální sítě Facebook. Celkem odpovědělo na 8 základních otázek 92 respondentů, kteří bydlí v Litomyšli nebo blízkém okolí. Cílem průzkumu bylo zjistit, o jaké služby bude zájem a jakou cenu jsou ochotni klienti zaplatit.

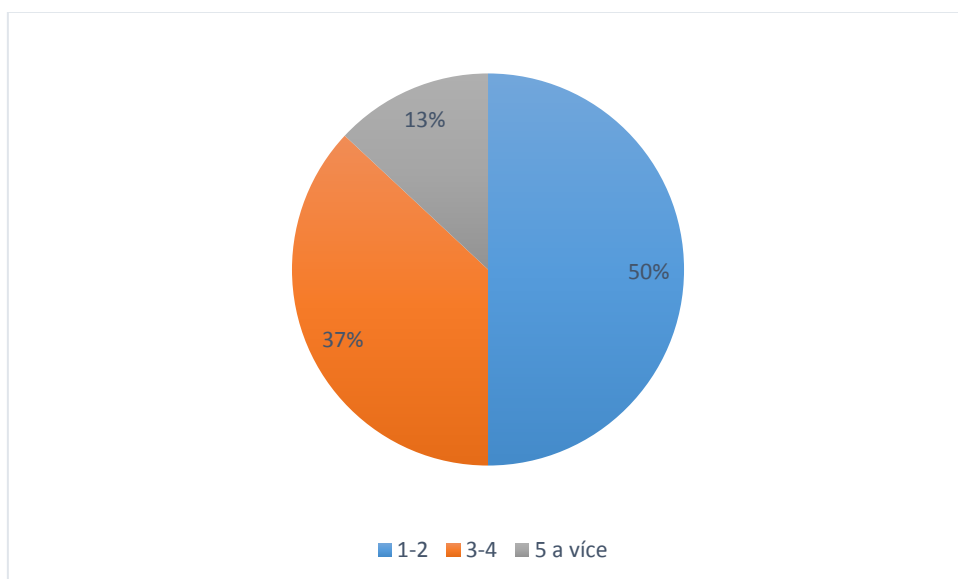
### Otázka č. 1: Jaké je vaše pohlaví?



Graf. 3: Otázka č. 1: Jaké je vaše pohlaví? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tato otázka ukazuje, z jaké části klientely budou muži nebo ženy. Může napomoci k rozhodování, v jakém poměru se soustředit na typicky mužské cvičební programy a typicky ženské programy.

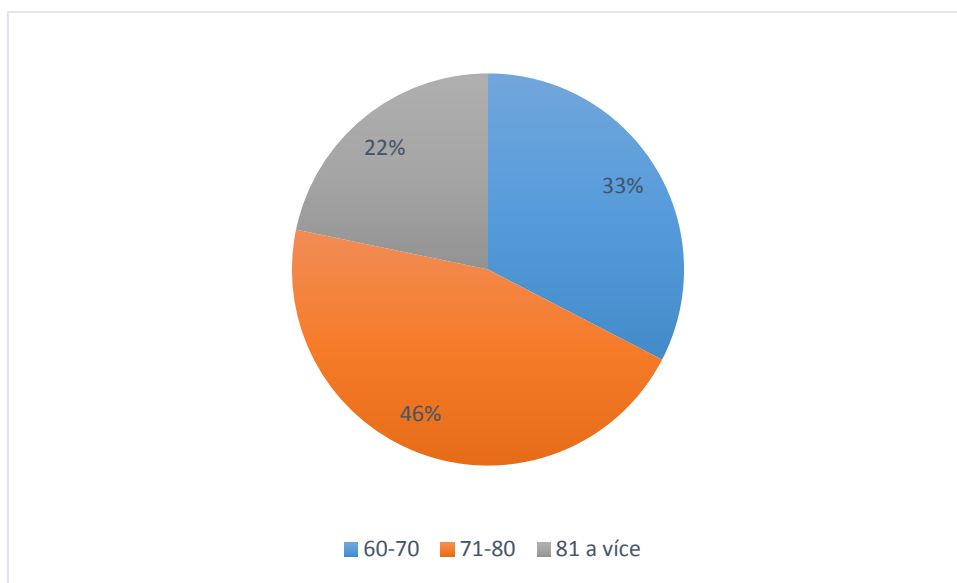
### Otázka č. 2: Jak často navštěvujete fitness centrum (týdně)?



Graf. 4: Otázka č. 2: Jak často navštěvujete fitness centrum (týdně)? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tento dotaz zodpovídá na otázku, jak často budou klienty fitness centrum navštěvovat. Z grafu lze vyčíst, že většina lidí navštíví centrum 1-2 krát týdně. Zbylí respondenti, kteří fitness centrum navštěvují vícekrát za týden, mě pomohou s rozhodnutím, zda zahrnout do ceníku vstupů i permanentky. Při koupě permanentky by měli být zvýhodněni ti, kteří navštěvují vícekrát týdně fitness centrum.

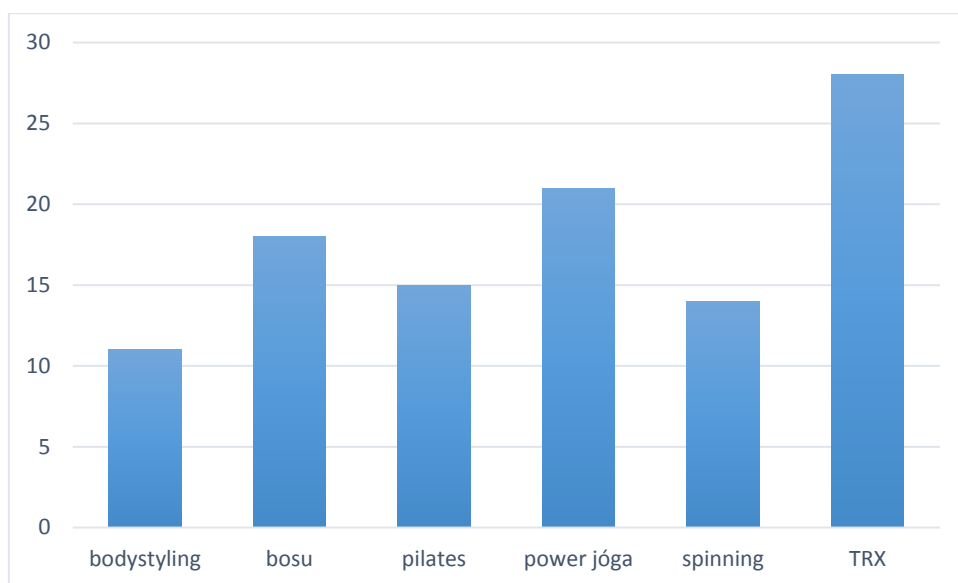
### Otázka č. 3: Kolik jste ochotný/á zaplatit za jednorázový vstup?



Graf. 5: Otázka č. 3: Kolik jste ochotný/á zaplatit za jednorázový vstup? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky této otázky jsou důležité pro stanovení jednorázového vstupu. Téměř polovina respondentů odpověděla, že jsou ochotni zaplatit za vstup 71-80 Kč. Cílová hodnota by měla být taková, aby byla výhodná pro jak pro majitele, tak i pro klienty. Je nutné brát v úvahu, že studující osoby budou ochotni zaplatit méně než pracující osoby. Proto bude vhodné zvolit určitou cenovou výhodu pro studenty.

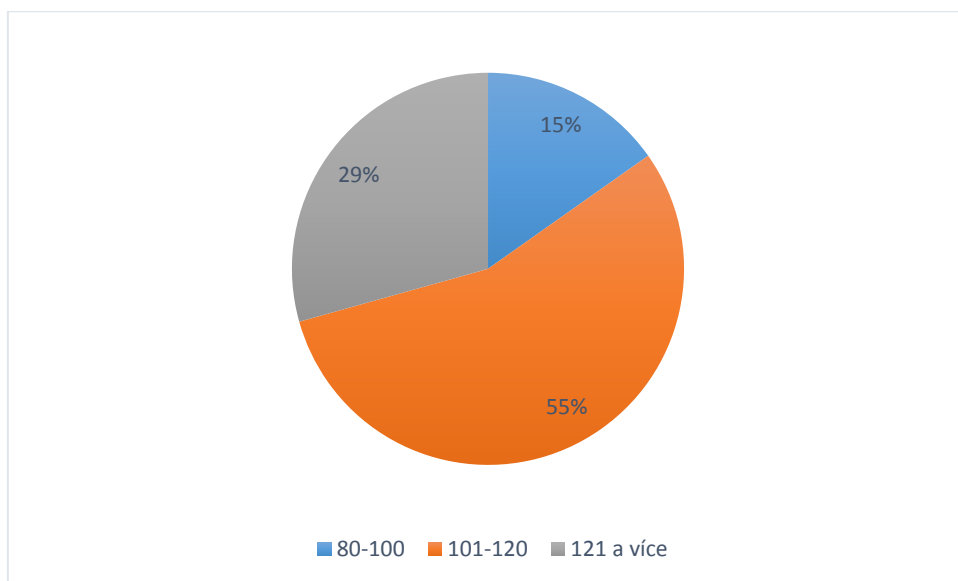
#### Otázka č. 4: Jaké skupinové lekce byste rád navštěvoval/a?



Graf. 6: Otázka č. 4: Jaké skupinové lekce byste rád navštěvoval/a? (Zdroj: Vlastní zpracování)

V záměru jsou plánována i skupinová cvičení, ve kterých bude omezen počet klientů dle cvičebních pomůcek a velikosti prostoru v sálu. Největšího zájmu dosahuje cvičení pomocí TRX, jelikož je to funkční trénink určený jak pro ženy, tak i pro muže. Dalším faktorem je i současná popularita tohoto typu cvičení. Lze proto předpokládat, že poptávka o tuto službu bude konstantní nebo se bude zvyšovat. Při výběru skupinových lekcí bude také důležitá kvalifikace lektorů.

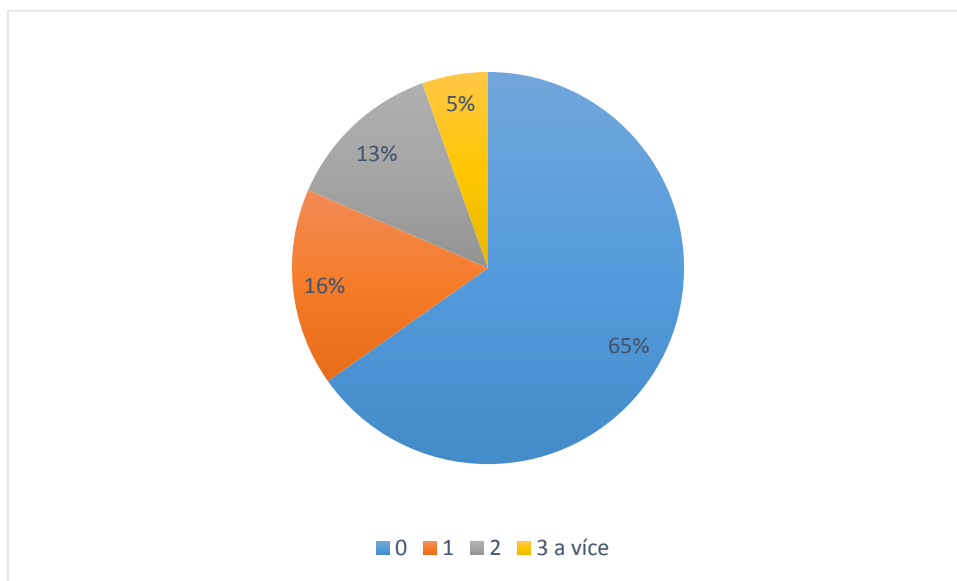
**Otázka č. 5: Kolik jste ochotný/á za skupinovou lekci zaplatit?**



Graf. 7: Otázka č. 5: Kolik jste ochotný/á za skupinovou lekci zaplatit? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výsledků je zřejmé, že respondenti považují za vhodnou cenu skupinových lekcí v rozmezí 101-120 Kč. Skupinové cvičení bude trvat 60 minut a stanoví se maximální kapacita v jedné cvičební lekci dle velikosti prostor a pomůcek.

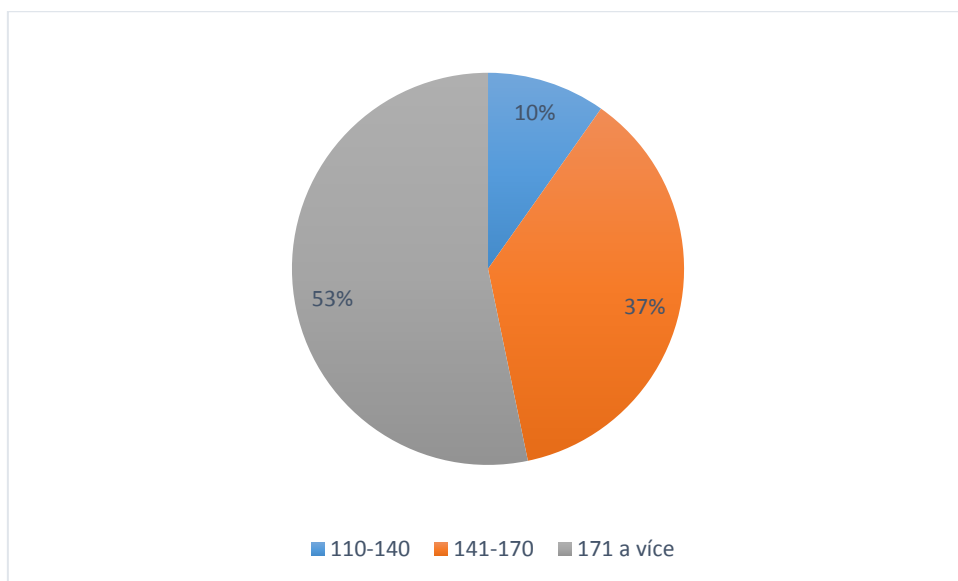
**Otázka č. 6: Máte zájem o crossfit lekce – pokud ano, jak často byste je navštěvoval/a (týdně)?**



Graf. 8: Otázka č. 6: Máte zájem o crossfit lekce – pokud ano, jak často byste je navštěvoval/a (týdně)? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tato otázka měla za úkol zjistit, jaký je zájem o lekce crossfitu. Už v první myšlence podnikatelského záměru nebylo jen konkurovat ostatním fitness centrům, ale přinést něco nového. Crossfit se stává v současné době velice populární především kvůli získání síly, dobré pohyblivosti a výbušnosti. Většina respondentů nemá zájem o lekce crossfitu, ale to neznamená, že by neměla být tato služba poskytována.

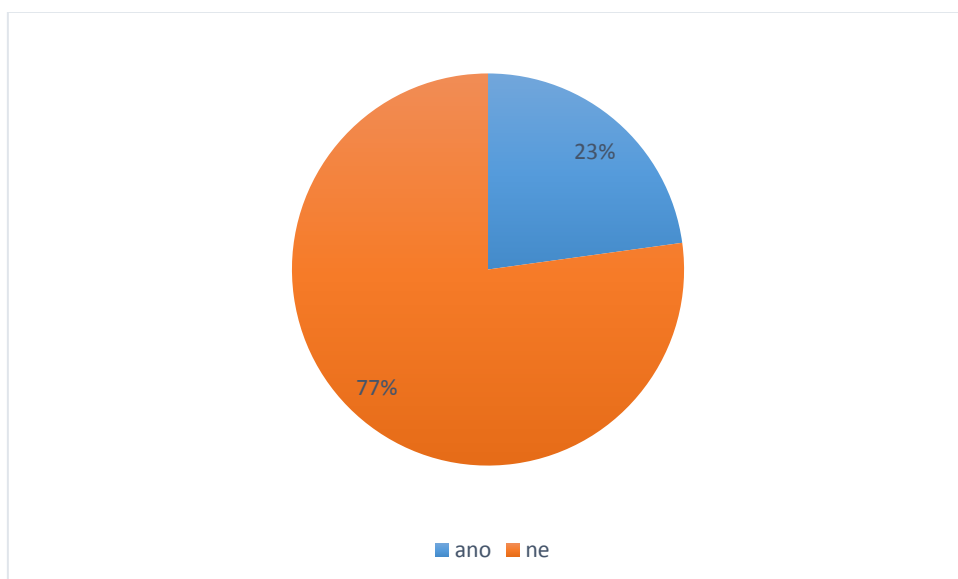
### Otázka č. 7: Kolik jste ochotný/á zaplatit za crossfit lekci?



Graf. 9: Otázka č. 7: Kolik jste ochotný/á zaplatit za crossfit lekci? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Crossfit je složitý pro jeho technické parametry a vyznačuje se cvičením s vlastním tělem nebo velkou zátěží. Z tohoto důvodu je samozřejmostí odborná kvalifikace instruktora na vysokém stupni. Proto cena musí být o něco vyšší než u ostatních skupinových cvičení.

### Otázka č. 8: Využíval/a byste trenérských a poradenských služeb?



Graf. 10: Otázka č. 8: Využíval/a byste trenérských a poradenských služeb?

Zde jsem se zajímal, zda bude zájem o poradenské a trenérské služby. Téměř čtvrtina potvrdila zájem o tyto činnosti. Takový výsledek se dal očekávat. Ačkoliv většina odpověděla ne, tyto služby budou důležitou součástí podnikání. Vzhledem k jejich časové náročnosti je potřeba stanovit odpovídající ceny.

#### 4.3.2 Marketingový mix

Jak bylo uvedeno v teoretické části, marketingovým mixem se rozumí soubor nástrojů k dosažení cílů podniku, tzv. 4P (product, price, promotion, place).

##### Produkt

V případě společnosti je hlavním produktem poskytování služeb v oblasti fitness a zdravého životního stylu. Cílem je nabídnout zákazníkům možnost využití svého volného času a odpočinout si od pracovních starostí a stresu. Kromě klasického posilování bude možnost využít skupinových lekcí, poradenských služeb, odborného trénování a pořízení výživových doplňků. Nabídka skupinových lekcí vychází především z marketingového průzkumu.

Podnik bude nabízet následující lekce:

- **Bodystyling** – pomáhá rovnoměrně formovat a zpevňovat postavu, soustředí se na svalstvo celého těla,
- **Bosu** – cvičení probíhá pomocí tzv. Bosu, které posiluje střed těla i další části a zlepšuje koordinaci,
- **CrossFit** – rozsáhlý a všestranný fitness program, který pomáhá zvýšit ohebnost, sílu a výbušnost, skládá se ze cviků atletiky, gymnastiky a olympijského vzpírání vloženého do jednoho tréninku,
- **Pilates** – cvičení zpevňující zádové, břišní a hýžd'ové svalstvo a také zlepšuje ohebnost, sílu, rovnováhu a dýchání,
- **Power jóga** – se zaměřuje na celé tělo, je kladen důraz na sílu a ohebnost,
- **TRX** (total body resistance exercise) – cvičení se závěsným systémem na procvičení celého těla.



## Rozvrh lekcí

Při rozvrhování skupinových cvičení jsem vycházel z vlastních zkušeností. Lze očekávat, že zákazníci budou studenti nebo pracující osoby, proto jsem lekce stanovil na odpolední hodiny v rozmezí 17:00 až 20:00. Rozvrh lekcí je popsán v tabulce č. 5.

Tab. 5: Rozvrh lekcí (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvrh lekcí			
	17 - 18	18 - 19	19 - 20
Pondělí		TRX	Pilates
Úterý			CrossFit
Středa		Bosu	Power jóga
Čtvrtek		TRX	CrossFit
Pátek	Bodystyling		

Vzhledem k očekávaným zájmům cvičení pomocí TRX a lekce crossfítu jsem navrhl poskytovat tyto služby dvakrát týdně. Ostatní lekce budou poskytovány jednou týdně.

## Otevírací doba

Otevírací doba musí vyhovovat téměř všem klientům, kteří se rozhodnou svůj volný čas strávit využitím sportovních aktivit. Je třeba stanovit provozní dobu od ranních hodin až hodin večerních. Samozřejmě bude i víkendová otevírací doba.

Tab. 6: Otevírací doba (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otevírací doba	
Pondělí	8:00 - 20:00
Úterý	8:00 - 20:00
Středa	8:00 - 20:00
Čtvrtek	8:00 - 20:00
Pátek	8:00 - 20:00
Sobota	8:00 - 18:00
Neděle	8:00 - 18:00

Klienti budou mít možnost navštívit fitness centrum ve všední dny od 8:00 do 20:00 a víkendech od 8:00 do 18:00. V případě dnů připadajících na státní svátek bude provozní doba upravena.

## Cena

Ceny nabízených služeb jsou stanoveny především podle výsledných hodnot z dotazníkového šetření, ale také na základě konkurenčních cen. Pro studenty je stanovena o něco výhodnější cena, než je základní stanovená cena pro ostatní návštěvníky. Dále budou nabízeny permanentky pro 15 vstupů do posilovny a permanentky ve 3 variantách – měsíční, čtvrtletní a půl roční.

Tab. 7: Ceník vstupného (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vstup do posilovny	cena
jednorázový vstup	75 Kč
jednorázový vstup - student	65 Kč
permanentka 15 vstupů	1 000 Kč
permanentka 15 vstupů - student	850 Kč
permanentka - 1 měsíc	700 Kč
permanentka - 3 měsíce	1 700 Kč
permanentka - 6 měsíců	3 000 Kč

Stejně jako ceník vstupů do posilovny, tak i ceny ostatních služeb jsou stanoveny podle marketingového dotazníku. Ceny jsou stanoveny určitou sazbou pro všechny osoby, to znamená, že zde nejsou slevy pro studenty.

Tab. 8: Ceník ostatních služeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ostatní služby	cena
CrossFit trénink	160 Kč
Bodystyling, Bosu, Pilates, Power jóga, TRX	110 Kč
osobní trenér	350 Kč/h
tréninkový plán - 2 měsíce	2 000 Kč
sestavení jídelníčku - 2 měsíce	1 500 Kč

Ceny lekcí crossfitu a ostatních skupinových cvičení jsem stanovil tak, aby byly výhodné pro klienty i majitele.

## **Distribuce**

Velice podstatným krokem je výběr umístění společnosti pro provozování podnikatelské činnosti. Jako vhodnou lokalitu společnosti byla zvolena budova v ulici T. G. Masaryka v Litomyšli, kterou si vybrali sami majitelé. V Litomyšli žije něco přes 10 000 obyvatel, z toho je okolo 66 % obyvatel ve věku v rozmezí 15–64 let. Budova se nachází nedaleko autobusového nádraží a také v blízkosti 2 středních škol. Stejně tak se v okolí nachází dostatečné množství parkovacích míst.

## **Propagace**

Propagace si dává jako cíl, aby se o společnosti dozvěděla okolní veřejnost. V současnosti jsou často využívány reklamy prostřednictvím sociálních sítí. Z tohoto důvodu bude založen profil fitness centra na facebookové síti. Jako další zdroj informací pro zákazníky bude sloužit webová stránka, která bude informovat o základních údajích centra jako je provozní doba, výčet nabízených služeb včetně jejich cen, kontaktní údaje, adresa, novinky a mnoho dalších informací. V neposlední řadě bude pořízen reklamní banner.

## **4.4 Financování**

Celková hodnota zřizovacích nákladů dosahuje výše 1 427 534 Kč. Jelikož majitelé vložili do podnikání 400 000 Kč, je potřeba nepokrytou část nákladů financovat cizími zdroji. Možností je vzít si u bankovní společnosti úvěr v hodnotě 1 200 000 Kč.

### **Srovnání úvěrů**

Pro srovnání podnikatelských úvěrů jsem vybral Českou spořitelnu, ČSOB a Eru. Cílem je zvolit nejvýhodnější banku, která by společnosti poskytla úvěr.

Tab. 9: Srovnání bankovních úvěrů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Srovnání bankovních úvěrů			
Poskytovatel	Česká spořitelna	ČSOB	Era
Výše úvěru	až 5 000 000 Kč	50 000 Kč - 8 000 000 Kč	50 000 Kč - 8 000 000 Kč
Splatnost	1 - 10 let	až 15 let	1 - 15 let
Úroková sazba	7,25 % - 7,85 % p. a.	7,5 % p. a.	7,3 % p. a.
Poplatek za poskytnutí úvěru	0,5 % - 2 % z úvěru (min. 5 000 Kč)	0,50 % z úvěru (min. 2000 Kč)	2 000 Kč + 0,50 % z výše úvěru
Poplatek za správu úvěru (ročně)	3 600 Kč	2 400 Kč	2 400 Kč
Podmínky	vedení účtu u České spořitelny	výpis z obchodního rejstříku, daňová přiznání za poslední 2 roky	výpis z obchodního rejstříku, daňové přiznání za poslední zdaňovací období

Ze srovnání úvěrů od jednotlivých bank vyplývá, že pro začínající podnik bude možné vzít si úvěr od České spořitelny. Banka poskytuje podnikatelský úvěr až do výše 5 000 000 Kč se splatností 1 – 10 let. Podmínkou je vedení účtu v příslušné bance.

Tab. 10: Bankovní úvěr (Zdroj: Vlastní zpracování)

Bankovní úvěr	
Výše úvěru	1 200 000 Kč
Splatnost	5 let
Počet splátek	60 splátek
Výše splátky	24 046 Kč
Úroková sazba	7,50 % p. a.
Poplatek za poskytnutí úvěru	6 000 Kč
Poplatek za správu úvěru (ročně)	3 600 Kč
<b>Celková částka</b>	<b>1 442 732 Kč</b>

Výše úvěru bude činit 1 200 000 Kč se splatností 5 let. Měsíčně odvede společnost bance splátku ve výši 24 046 Kč a celková zaplacená částka za úvěr dosáhne 1 442 732 Kč, zahrnující úmor a úroky.

Splátkový kalendář pro první rok podnikání bude vypadat následovně. Celý splátkový kalendář je vyhotoven v příloze č. 1.

Tab. 11: Splátkový kalendář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Splátkový kalendář					
Rok	Měsíc	Splátka (CZK)	Úrok (CZK)	Úmor (CZK)	Úvěr (CZK)
1	1	24 045,54	7 500,00	16 545,54	1 183 454,46
1	2	24 045,54	7 396,59	16 648,95	1 166 805,51
1	3	24 045,54	7 292,53	16 753,00	1 150 052,51
1	4	24 045,54	7 187,83	16 857,71	1 133 194,80
1	5	24 045,54	7 082,47	16 963,07	1 116 231,73
1	6	24 045,54	6 976,45	17 069,09	1 099 162,64
1	7	24 045,54	6 869,77	17 175,77	1 081 986,87
1	8	24 045,54	6 762,42	17 283,12	1 064 703,75
1	9	24 045,54	6 654,40	17 391,14	1 047 312,61
1	10	24 045,54	6 545,70	17 499,83	1 029 812,77
1	11	24 045,54	6 436,33	17 609,21	1 012 203,56
1	12	24 045,54	6 326,27	17 719,27	994 484,30

Z propočtů lze zjistit, že společnost ročně zaplatí bezmála 290 000 Kč na splácení úvěru.

## 4.5 Finanční plán

V této části představím nejdůležitější část podnikatelského záměru a tím je finanční plán. Budou zobrazeny očekávané výnosy a náklady provedené ve 3 variantách.

### 4.5.1 Náklady

Náklady se mohou rozdělit na náklady spojené se zřízením společnosti, které je nutné vynaložit, aby mohla společnost začít podnikatelskou činnost, a provozní náklady, které jsou potřeba pro fungování firmy.

## Náklady na založení společnosti

Zahrnují náklady na sepsání zakladatelské listiny, ověřování podpisů a listin, ohlášení živnosti, bankovní poplatky, návrh na zápis do obchodního rejstříku, výpis z obchodního rejstříku a výpis ze živnostenského rejstříku.

Tab. 12: Náklady na založení společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na založení společnosti	
sepsání zakladatelské listiny	5 000 Kč
ověřování podpisů a listin	800 Kč
ohlášení živnosti	1 000 Kč
bankovní poplatky	1 500 Kč
návrh na zápis do obchodního rejstříku	5 000 Kč
výpis z obchodního rejstříku	140 Kč
výpis ze živnostenského rejstříku	200 Kč
<b>Celkem</b>	<b>13 640 Kč</b>

Celkové náklady na založení společnosti dosahují hodnoty 13 640 Kč.

## Vybavení sálu

Sál bude sloužit k jednotlivým skupinovým lekcím – Bodystyling, Bosu, Pilates, Power jóga a cvičení pomocí TRX. Bude vybaven zrcadlovými stěnami, aby poskytl dobrou kontrolu pohybu cvičících. Cvičební náčiní bude umístěno v regálech. Vybavení včetně cen je popsáno v tabulce č. 13.

Tab. 13: Náklady na vybavení sálu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vybavení sálu	
13x TRX	12 870 Kč
13x závěs pro TRX	2 080 Kč
13x bosu	24 570 Kč
15x podložka	2 985 Kč
13x malé činky (2 kg)	4 134 Kč
zrcadlové stěny	39 000 Kč
regály	23 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>108 639 Kč</b>

Vybavení sálu zahrnuje takové počty pomůcek, které jsou stanovené kapacitou sálu. Celková hodnota na výbavu sálu činí 108 639 Kč.

### **Vybavení posilovny**

Posilovna je stěžejní část fitness centra, která bude vybavena standardními posilovacími stroji, aby splnili požadavky každého zákazníka. V jedné části budou umístěny posilovací lavice, stojany s činkami, stojany se závažím, osy, kettlebell, hrazda a gymnastické kruhy. Tyto nástroje jsou určeny především pro funkční silový trénink, jako je například CrossFit. Nebude zde chybět ani kardiozóna, ve které lze využít běžecký pás, eliptický trenažér, veslovací trenažér nebo cyklotrenažér. Klimatizace a vzduchotechnika zajistí ideální teplotní podmínky v jakémkoliv ročním období. Při posilování bude možno využít širokou škálu posilovacích strojů, posilovacích lavic pro cviky s jednoručními činkami v rozsahu 1 kg až 45 kg a kettlebell. Posilovací stroje budou uspořádány podle jednotlivých svalových partií. Ke strečinku a rozcvičení těla bude sloužit už zmiňovaná kardiozóna, gymnastické míče, švihadla nebo jednoruční činky s nízkou váhou. V oblasti činek bude zrcadlová stěna pro efektivní kontrolu pohybu při cvičení a gumová podlaha, která v případě pádu činky na zem ztlumí náraz.

Tab. 14: Náklady na vybavení posilovny (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vybavení posilovny	
posilovací stroje	398 400 Kč
3x závaží - sada (1,25 kg - 20 kg)	35 900 Kč
3x stojan na závaží	4 500 Kč
4x osa	6 360 Kč
jednoruční činky - sada (1 kg - 10 kg)	5 500 Kč
jednoruční činky - sada (10 kg - 45 kg)	31 000 Kč
3x stojan na činky	6 800 Kč
kettlebell - sada (4 kg - 20 kg)	23 900 Kč
4x posilovací lavice	8 364 Kč
8x bezpečnostní objímky	552 Kč
příslušenství (lana, úchopy)	5 520 Kč
2x bradla	4 860 Kč
4x gymnastické kruhy	4 600 Kč
hrazda	15 600 Kč
5x švihadlo	545 Kč
3x gymnastický míč	576 Kč
2x opasek	658 Kč
2x běžecký pás	20 000 Kč
eliptický trenažér	5 490 Kč
veslovací trenažér	4 500 Kč
3x cyklotrenažér	11 970 Kč
2x žebřiny	5 000 Kč
zrcadlová stěna	32 000 Kč
gumová podlaha	13 680 Kč
váha	590 Kč
hodiny	690 Kč
<b>Celkem</b>	<b>647 555 Kč</b>

Posilovna bude vybavena základními stroji, ale i specifickými pomůckami pro funkční silové tréninky. Rovněž bude doplněna o hodiny a váhy ke zjištění tělesné hmotnosti zákazníka.

### Počáteční náklady

Stěžejní položku počátečních nákladů tvoří vybavení posilovny s hodnotou. Dále jsou zde zahrnuty náklady na stavební úpravy, vybavení recepce, vybavení sálu, vybavení šaten, vybavení kanceláře, notebook, mobilní telefony, wifi modem a náklady na založení



společnosti. Pro zviditelnění společnosti bude zakoupen reklamní banner. Dříve než se podnik uvede do provozu, je potřeba nakoupit zásoby materiálu pro výrobu nápojů a některé pouze pro další prodej. V ostatních jsou zařazeny náklady na poplatky při pořízení úvěru, audiosystém, zřízení internetových stránek atd.

Tab. 15: Počáteční náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Počáteční náklady</b>	
stavební úpravy	320 000 Kč
vybavení posilovny	647 555 Kč
vybavení recepce	92 000 Kč
vybavení kanceláře	73 000 Kč
vybavení šaten	68 000 Kč
vybavení sálu	108 639 Kč
notebook	14 500 Kč
2x mobilní telefon	7 800 Kč
internet (wifi modem)	2 500 Kč
zásoby	50 000 Kč
náklady na založení společnosti	13 640 Kč
reklamní banner	3 900 Kč
ostatní náklady	26 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 427 534 Kč</b>

Celková suma počátečních nákladů činí 1 427 534 Kč. Tyto náklady budou financovány bankovním úvěrem a vklady společníků. Téměř polovinu hodnoty všech nákladů tvoří vybavení posilovny.

### **Mzdové náklady**

Ve společnosti budou pracovat oba majitelé a další 3 zaměstnanci. Vzhledem k provozní době je zapotřebí zaměstnat 2 osoby jako recepční a také 1 osobu na úklidové práce.

Majitelé budou plnit práci manažera, trenéra, tréninkového a výživového poradce a lektora skupinových lekcí. Jako manažeři budou zajišťovat správný chod firmy, koordinovat pracovníky a jednat s dodavatelskými společnostmi. Dále budou poskytovat odborné poradenství ve výživě, správného provádění a naplánování cviků a vést skupinové lekce. Odměna práce bude stanovena ve formě fixní sazby 19 000 Kč měsíčně + variabilní sazby dle provedených trenérských a poradenských služeb za daný měsíc.

Při osmdesáti hodinovém provozu fitness centra týdně je zapotřebí zaměstnat 2 osoby na hlavní pracovní poměr. Jejich náplň práce bude obsahovat přijímání plateb od zákazníků, vydávání klíčů od skříněk, komunikaci se zákazníky a obsluhování v baru. Odměna bude vy výši 85 Kč/h.

Úklidové práce bude mít na starost jeden zaměstnanec, se kterým bude podepsána smlouva na dohodu o provedení činnosti. Úklid bude provádět ve dnech od pondělí až pátek v ranních hodinách od 6:00 až do 9:00. Odměna za tuto práci bude činit 80 Kč/h.

V případě mimořádných událostí, například při dlouhodobé nemoci některého ze zaměstnanců, budou zaměstnávání brigádníci.

Mzdové náklady jsou vypočítány v následujících tabulkách v provedení optimistické, pesimistické a reálné varianty.

Tab. 16: Mzdové náklady - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Mzdové náklady - optimistická varianta			
	Hrubá mzda	SP (25%) + ZP (9%)	celkové náklady
2x majitel	54 000 Kč	18 360 Kč	72 360 Kč
2x recepční	29 000 Kč	9 860 Kč	38 860 Kč
uklízečka	5 200 Kč	1 768 Kč	6 968 Kč
<b>Celkem</b>			<b>118 188 Kč</b>

V případě optimistické varianty suma mzdových nákladů bude dosahovat výše 118 188 Kč. Výše mzdy recepčních a uklízečky je neměnná. Mzda majitelů se skládá z fixní části 19 000 Kč a variabilní části 8 000 Kč.

Tab. 17: Mzdové náklady - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Mzdové náklady - pesimistická varianta			
	Hrubá mzda	SP (25%) + ZP (9%)	celkové náklady
2x majitel	42 000 Kč	14 280 Kč	56 280 Kč
2x recepční	29 000 Kč	9 860 Kč	38 860 Kč
uklízečka	5 200 Kč	1 768 Kč	6 968 Kč
<b>Celkem</b>			<b>102 108 Kč</b>

Při menším počtu poskytnutých služeb budou mzdové náklady činit 102 108 Kč. Stejně jako u předchozí varianty budou mzdy recepčních a uklízečky v totožné výši.

Tab. 18: Mzdové náklady - reálná varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Mzdové náklady - reálná varianta			
	Hrubá mzda	SP (25%) + ZP (9%)	celkové náklady
2x majitel	48 000 Kč	16 320 Kč	64 320 Kč
2x recepční	29 000 Kč	9 860 Kč	38 860 Kč
uklízečka	5 200 Kč	1 768 Kč	6 968 Kč
<b>Celkem</b>			<b>110 148 Kč</b>

Reálná varianta průměruje předešlé dvě varianty. Výsledné celkové náklady vykazují sumu 110 148 Kč za měsíc.

### Provozní náklady

Tyto náklady je nutné každý měsíc vynaložit, aby byl zajištěn chod fitness centra. Mezi provozními náklady je zahrnuto měsíční nájemné, energie, voda, měsíční splátka úvěru, mzdové náklady, platba za internet, platba za telefonní paušál, nákup zásob a ostatní náklady (např. vedení účetnictví, zpracování daňového přiznání, odvoz odpadu, platbu za internetovou doménu atd.). Z hlediska vytiženosti kapacity centra jsou měsíční provozní náklady popsány ve třech variantách. V tabulkách jsou uvedeny fixní náklady, které se nemění, a variabilní, které přibývají s počtem poskytnutých služeb.

Tab. 19: Provozní náklady - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Provozní náklady - optimistická varianta		
	měsíčně	ročně
nájem	21 000 Kč	252 000 Kč
energie + voda	10 000 Kč	120 000 Kč
splátka úvěru	24 046 Kč	288 552 Kč
mzdové náklady	118 188 Kč	1 418 256 Kč
internet + telefon	1 090 Kč	13 080 Kč
zásoby	50 000 Kč	600 000 Kč
odpisy	6 640 Kč	79 800 Kč
ostatní náklady	12 500 Kč	150 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>243 464 Kč</b>	<b>2 921 568 Kč</b>

Provozní náklady z optimistického pohledu zaznamenávají okamžik, kdy jsou očekávány výnosy s vyššími hodnotami. Měsíčně dosahují částky 243 464 Kč. Zdánlivě nejhodnotnější položkou jsou mzdové náklady, které tvoří téměř polovinu celkových provozních nákladů.

Tab. 20: Provozní náklady - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Provozní náklady - pesimistická varianta		
	měsíčně	ročně
nájem	21 000 Kč	252 000 Kč
energie + voda	2 500 Kč	30 000 Kč
splátka úvěru	24 046 Kč	288 552 Kč
mzdové náklady	102 108 Kč	1 225 296 Kč
internet + telefon	1 090 Kč	13 080 Kč
zásoby	12 500 Kč	150 000 Kč
odpisy	6 640 Kč	79 800 Kč
ostatní	3 125 Kč	37 500 Kč
<b>Celkem</b>	<b>173 009 Kč</b>	<b>2 076 108 Kč</b>

Při 20 % využití kapacity budou měsíční provozní náklady 173 009 Kč. Tato hodnota by značně převýšila měsíční výnosy a tím by se společnost dostala do ztráty. Z časového hlediska lze akceptovat tuto situaci pouze po krátké období. Při dlouhodobém vykazování ztráty by pro společnost znamenaly velké problémy s aktuálními finančními prostředky.

Tab. 21: Provozní náklady - reálná varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Provozní náklady - reálná varianta		
	měsíčně	ročně
nájem	21 000 Kč	252 000 Kč
energie + voda	6 250 Kč	75 000 Kč
splátka úvěru	24 046 Kč	288 552 Kč
mzdové náklady	110 148 Kč	1 321 776 Kč
internet + telefon	1 090 Kč	13 080 Kč
zásoby	31 250 Kč	375 000 Kč
odpisy	6 640 Kč	79 800 Kč
ostatní	7 813 Kč	93 756 Kč
<b>Celkem</b>	<b>208 237 Kč</b>	<b>2 498 844 Kč</b>

Provozní náklady provedené v reálné variantě by měly odpovídat očekávanému stavu. Stejně jako u předchozích variant jsou mzdové náklady největší položkou. Celková hodnota provozních nákladů vykazuje sumu 208 237 Kč měsíčně.

#### 4.5.2 Výnosy

V této části vypočítám výnosy jednotlivých služeb ve třech různých variantách. Jejich hodnoty se budou odrážet od využití kapacity. Jednotlivé výnosy si rozdělím na výnosy ze vstupného, CrossFit lekcí, skupinových lekcí a ostatních služeb. Je potřeba brát v úvahu poměr cen jednotlivých vstupů, poměr cen permanentních vstupenek a kapacitu vytížení. Hlavní položkou budou výnosy ze vstupného.

Optimistická varianta uvažuje o kapacitním vytížení okolo 80 %.

Tab. 22: Výnosy - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výnosy - optimistická varianta		
	měsíčně	ročně
vstupné	183 500 Kč	2 202 000 Kč
CrossFit	12 320 Kč	147 840 Kč
skupinové lekce	28 380 Kč	340 560 Kč
ostatní služby	155 500 Kč	1 866 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>379 700 Kč</b>	<b>4 556 400 Kč</b>

Při optimistickém pohledu na podnikání by měsíční výnosy činily skoro 380 000 Kč měsíčně. Taková situace může nastat zejména v zimních měsících, kdy fitness centra dosahují nejvyšších návštěvností.

Pesimistická varianta uvažuje o kapacitním vytížení okolo 20 %.

Tab. 23: Výnosy - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výnosy - pesimistická varianta		
	měsíčně	ročně
vstupné	45 800 Kč	549 600 Kč
CrossFit	3 200 Kč	38 400 Kč
skupinové lekce	7 700 Kč	92 400 Kč
ostatní služby	38 900 Kč	466 800 Kč
<b>Celkem</b>	<b>95 600 Kč</b>	<b>1 147 200 Kč</b>

Pesimistická varianta popisuje situaci, kdy měsíční výnosy jsou 95 600 Kč. Tato hodnota nepokrývá ani fixní náklady, což by zapříčinilo nedostatek finančních prostředků a následně i možný konec společnosti.

Reálná varianta uvažuje o kapacitním vytížení okolo 50 %.

Tab. 24: Výnosy - reálná varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výnosy - reálná varianta		
	měsíčně	ročně
vstupné	114 100 Kč	1 369 200 Kč
CrossFit	7 840 Kč	94 080 Kč
skupinové lekce	18 480 Kč	221 760 Kč
ostatní služby	97 200 Kč	1 166 400 Kč
<b>Celkem</b>	<b>237 620 Kč</b>	<b>2 851 440 Kč</b>

Poslední varianta vyčísluje odhadované výnosy, kterých by mělo být dosaženo, aby společnost vykazovala očekávaný zisk. Celkové výnosy pokrývají jak fixní náklady, tak i variabilní náklady.

#### 4.5.3 Výsledek hospodaření

Pro srovnání nákladů a výnosů bude vypočtena následující tabulka, která je zpracována ve třech variantách.

Tab. 25: Výsledek hospodaření (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledek hospodaření						
	optimistická		pesimistická		reálná	
	měsíčně	ročně	měsíčně	ročně	měsíčně	ročně
Výnosy	379 700 Kč	4 556 400 Kč	95 600 Kč	1 147 200 Kč	237 620 Kč	2 851 440 Kč
Náklady	243 464 Kč	2 921 568 Kč	173 009 Kč	2 076 108 Kč	208 237 Kč	2 498 844 Kč
<b>VH</b>	<b>136 236 Kč</b>	<b>1 634 832 Kč</b>	<b>-77 409 Kč</b>	<b>-928 908 Kč</b>	<b>29 383 Kč</b>	<b>352 596 Kč</b>

V případě optimistické varianty by roční výsledek hospodaření dosáhl hodnoty 1 634 832 Kč. Reálná varianta počítá s výsledkem hospodaření 352 596 Kč za rok. Podnikání v oblasti sportovních aktivit, jako je fitness, bývá ovlivněno ročním obdobím. Lze proto očekávat, že v zimním a podzimním čase se výsledek může přiblížit k optimistické

variantě. Na druhou stranu, v případě letního období, může atakovat hodnoty pesimistické varianty.

## 4.6 Stanovení kapacity

Pro stanovení bodu zvratu a doby návratnosti investice je potřeba si definovat maximální kapacity jednotlivých služeb. Maximální počet osob v posilovně je určen na 20 cvičících v určitém okamžiku. Také je potřeba zvážit počet provozních hodin, ve kterých bude fitness centrum otevřeno, a vyznačit průměrnou dobu návštěvy jednoho zákazníka. Ta by se měla pohybovat okolo 1,5 hodiny/1 návštěvu.

Kapacita jednotlivých lekcí je stanovena podle velikosti sálu, ve kterých budou skupinová cvičení probíhat, a počtu cvičebních pomůcek. Kapacity týkající se služeb tréninkového a výživového poradenství, trenérství a prodeje zboží budou stanoveny dle odhadu, avšak budu brát v úvahu časovou vytíženost majitelů.

Tab. 26: Maximální kapacita (Zdroj: Vlastní zpracování)

Maximální kapacita	
posilovna	4480 osob/měsíc
CrossFit	84 osob/měsíc
ostatní skupinové lekce	302 osob/ měsíc
trenérské služby	100 h/měsíc
výživové a tréninkové poradenství	19 osob/měsíc
prodej zboží a nápojů	93750 Kč/měsíc

Dle předepsaných podmínek by při maximální vytíženosti navštěvovalo posilovnu okolo 4 480 osob za měsíc. Dále je stanovena maximální kapacita skupinových lekcí, která sčítá celkem 386 osob.

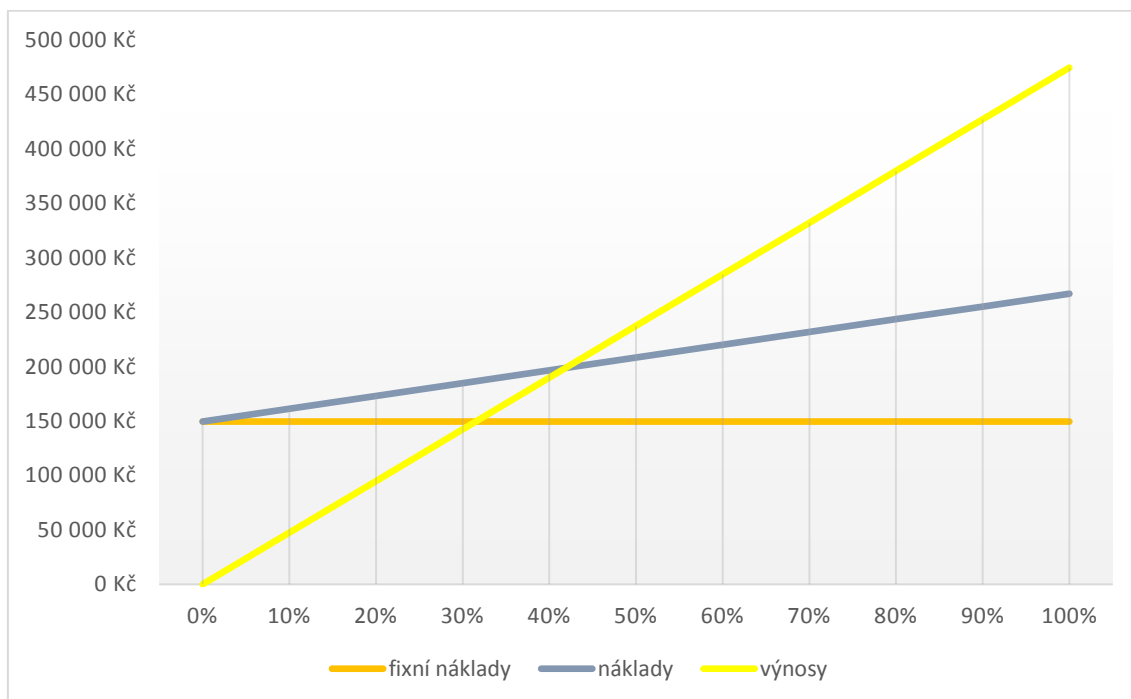
## 4.7 Bod zvratu

Pro znázornění bodu zvratu bude vytvořena tabulka s výnosy a náklady. Jejich hodnoty se budou odvíjet od využití kapacity. Následně bude zpracováno grafické znázornění.

Tab. 27: Bod zvratu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Využití kapacity	Výnosy		Náklady	
	měsíčně	ročně	měsíčně	ročně
100 %	474 625 Kč	5 695 500 Kč	266 954 Kč	3 203 448 Kč
90 %	427 163 Kč	5 125 950 Kč	255 211 Kč	3 062 532 Kč
80 %	379 700 Kč	4 556 400 Kč	243 468 Kč	2 921 616 Kč
70 %	332 238 Kč	3 986 850 Kč	231 725 Kč	2 780 700 Kč
60 %	284 775 Kč	3 417 300 Kč	219 982 Kč	2 639 784 Kč
50 %	237 313 Kč	2 847 750 Kč	208 239 Kč	2 498 868 Kč
40 %	189 850 Kč	2 278 200 Kč	196 496 Kč	2 357 952 Kč
30 %	142 388 Kč	1 708 650 Kč	184 753 Kč	2 217 036 Kč
20 %	94 925 Kč	1 139 100 Kč	173 010 Kč	2 076 120 Kč
10 %	47 463 Kč	569 550 Kč	161 267 Kč	1 935 204 Kč
0 %	0 Kč	0 Kč	149 524 Kč	1 794 288 Kč

Z tabulky lze vyčíst, že bod zvratu se bude nacházet v rozmezí hodnot 40 % - 50 % využití kapacity. Grafické řešení pomůže lépe odhadnout bod, ve kterém se celkové výnosy a celkové náklady vyrovnají.



Graf. 11: Bod zvratu (Zdroj: Vlastní zpracování)



Z grafu lze zjistit, že bod zvratu se pohybuje okolo 42 % využití kapacity. To by znamenalo návštěvnost posilovny okolo 1880 osob/měsíc, crossfitových lekcí 35 osob/měsíc, ostatních skupinových lekcí 127 osob/měsíc, využití trenérských služeb 42 h/měsíc, využití výživového a tréninkového poradenství 8 osob/měsíc a prodej výživových doplňků společně s nápoji v hodnotě 39 375 Kč.

## 4.8 Doba návratnosti investice

Při výpočtu doby návratnosti investice budu vycházet z hodnoty vytvořeného základního a celkové hodnoty zaplacené za bankovní úvěr. Doba návratnosti bude řešena podle využití kapacity. Výsledku lze docílit pouze v případě, že výnosy převýší náklady. Zisk musí být následně zdaněn daní z příjmů právnických osob (19 %).

Tab. 28: Doba návratnosti investice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Doba návratnosti investice					
Využití kapacity	Hodnota investice	zisk před zdaněním	daň (19 %)	zisk po zdanění	doba návratnosti
100 %	1 600 000 Kč	2 492 052 Kč	473 490 Kč	2 018 562 Kč	0,8 roků
90 %	1 600 000 Kč	2 063 418 Kč	392 049 Kč	1 671 369 Kč	1 rok
80 %	1 600 000 Kč	1 634 784 Kč	310 609 Kč	1 324 175 Kč	1,2 roků
70 %	1 600 000 Kč	1 206 150 Kč	229 169 Kč	976 982 Kč	1,6 roků
60 %	1 600 000 Kč	777 516 Kč	147 728 Kč	629 788 Kč	2,5 roků
50 %	1 600 000 Kč	348 882 Kč	66 288 Kč	282 594 Kč	5,7 roků
40 %	1 600 000 Kč	-79 752 Kč	/	/	/

Z tabulky lze vyčíst, že při maximálním využití kapacity by doba návratnosti byla téměř 1 rok. Při poloviční vytíženosti bude výsledná hodnota 5,7 roků. Hranice návratnosti investice je pohybuje okolo 42 % kapacity.

## 4.9 Riziko

Jakékoliv riziko může značně ohrozit působení podnikatelského subjektu. Proto je nutné analyzovat možná rizika a najít řešení pro případ, že se takové riziko vyskytne.

Jelikož se jedná o podnik nabízející služby druhým lidem, považuji za největší riziko klientelu. Bude snaha o maximalizaci užítku pro klienty, tím udržení a zvyšování počtu

stálých zákazníků. V situaci, kdy bude nízká návštěvnost, může dojít k nepokrytí provozních nákladů, a to by znamenalo i neschopnost splácet bankovní úvěr. Aby bylo dosaženo maximální spokojenosti, je zapotřebí nejen nabízet kvalitní služby, ale také působit příjemným a profesionálním dojmem na každého zákazníka. Sledování současných trendů může výrazně ovlivnit počty klientů. Při nezájmu o některou službu je možné ji nahradit další alternativou, o kterou by byl zájem.

Vstup nové konkurence na trh není až tak reálný z hlediska počtu obyvatel města a počtu působících fitness center, avšak je vždy možnost, že se zde vybuduje další obdobný podnik. Důležité bude přesvědčit lidi o kvalitách nabízených služeb, aby navštěvovali právě toto fitness centrum.

Dalšími možnými riziky jsou platební neschopnost splácení úvěru nebo legislativní změny. Jedná se o zvýšení sazby daní a vydání nových zákonů, které je nutné pro eliminaci rizika průběžně sledovat.

## ZÁVĚR

Základním krokem je nalezení možné příležitosti na trhu. Dále je potřebné sestavit podnikatelský záměr, ve kterém se uvádí důležité informace týkající se daného podnikání a finanční vyhodnocení. Po splnění těchto částí lze určit, zda je možné novou společnost založit, která bude konkurenceschopná a vytvářet zisk.

V současné době je ve městě Litomyšli pouze jedno fitness centrum nabízející nejen standardní služby, ale také i něco navíc – různé druhy masáží, solnou saunu, solárium a další rehabilitační služby. Tento subjekt má mnoha dalších pozitiv jako jsou cenová zvýhodnění pro studující osoby a samotný ceník. Přesto má i svoje negativní stránky. Absence trenérských služeb, výživové a tréninkové poradenství určitě patří mezi ně.

Prvním krokem bylo definování pojmů podnikání, podnikatel, právní formy podnikání, smysl marketingu, zdroje financování, hodnocení efektivnosti investic, bod zvratu a analýza rizika. Dále jsem provedl analýzu současného stavu. Zaměřil jsem se na faktory makro prostředí působící na podnikání. V analýze SWOT jsem uvedl silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby, které mohou nastat při provozování činnosti. Následně jsem vyhledal konkurenční podniky působící ve městě Litomyšl.

Hlavní částí bakalářské práce je vlastní návrh řešení, ve kterém jsem prezentoval podnikatelský záměr na založení fitness centra. Nejdříve jsem vybral právní formu podnikání. Rozhodoval jsem se mezi podnikáním jako OSVČ a právnickou osobu – společnost s ručením omezeným. Po stanovení kritérií jsem zvolil jako vhodnou právní formu podnikání s. r. o. Rozhodující byl rozsah ručení, protože každý ze společníků ručí pouze do svého nesplaceného vkladu. Vyhodnotil jsem marketingový průzkum, jehož cílem bylo zjistit o jaké služby bude zájem a jakou cenu jsou potencionální zákazníci ochotni zaplatit. Provedení dotazníku mě pomohlo s určením nabízených služeb. Mimo standardní návštěvu posilovny jsem navrhl provozování skupinových lekcí zaměřených na procvičení celého těla a odborných poradenských služeb. Ceník byl určen podle výsledků výzkumu a cen konkurence. Vzhledem k velkému počtu studentů v okolí bylo stanoveno zvýhodněné vstupné pro studující osoby a pro klienti jsem vytvořil nabídku s možností koupě 5 typů permanentek.

Důležitým úkolem práce bylo zpracování finančního plánu. Byly vyčísleny náklady na založení, vybavení sálu a posilovny. Poté jsem uvedl celkové zřizovací náklady, které dosáhly hodnoty 1 427 534 Kč. Vložený kapitál nebude stačit na pokrytí celkových

nákladů, proto je jednou z možností vzít si bankovní úvěr ve výši 1 200 000 Kč na dobu splatnosti 5 let. Znázorněny byly také provozní náklady ve 3 variantách. Očekávané měsíční náklady činí 208 237 Kč. Zahrnuty byly splátky úvěru, nájemné, platby za energie, mzdové a ostatní náklady. Také výnosy byly vypočítány v provedení 3 variant – optimistická, pesimistická a reálná. Při očekávané reálné variantě by podnik dosahoval měsíční zisk ve výši 29 383 Kč před zdaněním.

Bod zvratu se pohybuje okolo 42 % využití kapacity, což by znamenalo návštěvnost posilovny okolo 1880 osob/měsíc, crossfitových lekcí 35 osob/měsíc, skupinových lekcí 127 osob/měsíc, využití trenérských služeb 42 h/měsíc, využití výživového a tréninkového poradenství 8 osob/měsíc a prodej výživových doplňků společně s nápoji v hodnotě 39 375 Kč. V případě očekávaných výnosů je doba návratnosti investice stanovena na 5,7 roků. V posledním úkolu byly popsány jednotlivá rizika, která se mohou vyskytnout během provozování podnikatelské činnosti. Nejzásadnější je klientela fitness centra. V situaci, kdy bude dlouhodobě nízká návštěvnost, vzniknou problémy s nedostatkem finančních prostředků, a to může vést k ukončení činnosti.

Závěrem si dovoluji konstatovat, že byly splněny všechny cíle stanovené na počátku bakalářské práce.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) Obchodní zákoník: zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění: právní stav: 1. 7. 2002 s paralelním vyznačením změn k 1. 1. 2003. Praha: Newsletter, 2002. Soubor předpisů. ISBN 80-86394-67-0
- (2) Nový občanský zákoník: zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-01-8.
- (3) MASON, Stanley. The entrepreneur. *New England Journal of Entrepreneurship* [online]. Fairfield: College of Business, Sacred Heart University, 1998, 1(1), 5 [cit. 2016-11-21]. ISSN 1550333X.
- (4) HISRIC, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
- (5) KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Podnikatelský projekt*. Vyd. 6. Brno: Zdeněk Novotný, 2002. Studijní text pro studium BA Hons. ISBN 80-86510-51-4.
- (6) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert. ISBN 80-247-0939-2.
- (7) KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. 1. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN: 978-80-251-1605- 0.
- (8) WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Přeložil Jiří PONDĚLÍČEK. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-075-9.
- (9) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktual. a dopln. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
- (10) Živnostenský zákon: zák. č. 455/1991 Sb.: Dodatky: zák. č. 159/1999 Sb., zák. č. 356/1999 Sb. a zák. č. 358/1999 Sb. Praha: Eurounion, 2000. ISBN 80-85858-88-6.

- (11) iPodnikatel. iPodnikatel.cz [online]. © 2011 – 2014 [cit. 2014-01-22]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/zacit-podnikat-na-zivnost-nebo-zalozit-obchodni-spolecnost-aneb-jak-vybrat-vhodnou-pravni-formu-podnikani/Zivnost-nebo-obchodni-spolecnost.html>
- (12) URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 233 s.: il., grafy, tab. ISBN 978-80-87197-17-2.
- (13) PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, 288 s.: ilustrace. ISBN 978-80-7452-117-1.
- (14) KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. Základy marketingu. Učební texty VŠ. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN: 978-80-214-3838- 5.
- (15) ManagementMania. ManagementMania.com [online]. © 2011-2016 [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- (16) JAKASI. JAKASI.cz [online]. © 2015-2016 [cit. 2015-08-02]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>
- (17) TETŘEVOVÁ, Liběna. *Financování projektů*. Praha]: Professional Publishing, 2006, 182 s.: il. ISBN 80-86946-09-6.
- (18) REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Finanční management: studijní text pro kombinovanou formu studia. 2. díl*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 119 s. ISBN 80-214-3036-2.
- (19) POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009, 233 s. : il. ISBN 978-80-247-2974-9.
- (20) RAIS, K.; DOSKOČIL, R. *Risk management*. Risk management. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. Brno, 2007. ISBN: 978-80-214-3510- 0.
- (21) KURZYcz. Kurzy.cz [online]. © 2000 – 2017 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

(22) Český statistický úřad. czso.cz [online]. © 2017 [cit. 2016-09-22]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/litomysl6288?p\\_p\\_id=3&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_3\\_struts\\_action=%2Fsearch%2Fsearch&\\_3\\_redirect=%2Fweb%2Fczso%2Fkatalog-produktu-vydavame&\\_3\\_keywords=litomy%C5%A1&\\_3\\_groupId=0](https://www.czso.cz/csu/czso/litomysl6288?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_redirect=%2Fweb%2Fczso%2Fkatalog-produktu-vydavame&_3_keywords=litomy%C5%A1&_3_groupId=0)

(23) Fitcentrum Fila. fitcentrumfila.cz [online]. Dostupné z: <http://www.fitcentrumfila.cz/>

## SEZNAM GRAFŮ

Graf. 1: Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR (Zpracováno dle 21) .....	47
Graf. 2: Věková struktura obyvatel Litomyšle (Zpracováno dle 22) .....	48
Graf. 3: Otázka č. 1: Jaké je vaše pohlaví? (Zdroj: Vlastní zpracování).....	58
Graf. 4: Otázka č. 2: Jak často navštěvujete fitness centrum (týdně)? (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	58
Graf. 5: Otázka č. 3: Kolik jste ochotný/á zaplatit za jednorázový vstup? (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	59
Graf. 6: Otázka č. 4: Jaké skupinové lekce byste rád navštěvoval/a? (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	60
Graf. 7: Otázka č. 5: Kolik jste ochotný/á za skupinovou lekci zaplatit? (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	61
Graf. 8: Otázka č. 6: Máte zájem o crossfit lekce – pokud ano, jak často byste je navštěvoval/a (týdně)? (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	62
Graf. 9: Otázka č. 7: Kolik jste ochotný/á zaplatit za crossfit lekci? (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	63
Graf. 10: Otázka č. 8: Využíval/a byste trenérských a poradenských služeb? .....	63
Graf. 11: Bod zvratu (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	80



## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1: SWOT analýza (Zdroj 15).....	35
Obr. 2: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (Zdroj 16).....	36

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Přehled právních forem podnikání dle jednotlivých parametrů (Zdroj 11) .....	29
Tab. 2: Zdroje financování (Zpracováno dle 17, s. 80) .....	38
Tab. 3: Fit centrum Fila – ceny vstupného (Zpracováno dle 23) .....	53
Tab. 4: Fit centrum Fila – otevírací doba (Zpracováno dle 23).....	54
Tab. 5: Rozvrh lekcí (Zdroj: Vlastní zpracování).....	65
Tab. 6: Otevírací doba (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	65
Tab. 7: Ceník vstupného (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	66
Tab. 8: Ceník ostatních služeb (Zdroj: Vlastní zpracování).....	66
Tab. 9: Srovnání bankovních úvěrů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	68
Tab. 10: Bankovní úvěr (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	68
Tab. 11: Splátkový kalendář (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	69
Tab. 12: Náklady na založení společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	70
Tab. 13: Náklady na vybavení sálu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	70
Tab. 14: Náklady na vybavení posilovny (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	72
Tab. 15: Počáteční náklady (Zdroj: Vlastní zpracování).....	73
Tab. 16: Mzdové náklady - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	74
Tab. 17: Mzdové náklady - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	74
Tab. 18: Mzdové náklady - reálná varianta (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	75
Tab. 19: Provozní náklady - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	75
Tab. 20: Provozní náklady - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	76
Tab. 21: Provozní náklady - reálná varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	76
Tab. 22: Výnosy - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	77
Tab. 23: Výnosy - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	77
Tab. 24: Výnosy - reálná varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	78
Tab. 25: Výsledek hospodaření (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	78
Tab. 26: Maximální kapacita (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	79

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Splátkový kalendář

**Příloha 1: Splátkový kalendář**

<b>Rok</b>	<b>Měsíc</b>	<b>Splátka (CZK)</b>	<b>Úrok (CZK)</b>	<b>Úmor (CZK)</b>	<b>Úvěr (CZK)</b>
1	1	24 045,54	7 500,00	16 545,54	1 183 454,46
1	2	24 045,54	7 396,59	16 648,95	1 166 805,51
1	3	24 045,54	7 292,53	16 753,00	1 150 052,51
1	4	24 045,54	7 187,83	16 857,71	1 133 194,80
1	5	24 045,54	7 082,47	16 963,07	1 116 231,73
1	6	24 045,54	6 976,45	17 069,09	1 099 162,64
1	7	24 045,54	6 869,77	17 175,77	1 081 986,87
1	8	24 045,54	6 762,42	17 283,12	1 064 703,75
1	9	24 045,54	6 654,40	17 391,14	1 047 312,61
1	10	24 045,54	6 545,70	17 499,83	1 029 812,77
1	11	24 045,54	6 436,33	17 609,21	1 012 203,56
1	12	24 045,54	6 326,27	17 719,27	994 484,30
2	1	24 045,54	6 215,53	17 830,01	976 654,29
2	2	24 045,54	6 104,09	17 941,45	958 712,84
2	3	24 045,54	5 991,96	18 053,58	940 659,25
2	4	24 045,54	5 879,12	18 166,42	922 492,84
2	5	24 045,54	5 765,58	18 279,96	904 212,88
2	6	24 045,54	5 651,33	18 394,21	885 818,67
2	7	24 045,54	5 536,37	18 509,17	867 309,50
2	8	24 045,54	5 420,68	18 624,85	848 684,64
2	9	24 045,54	5 304,28	18 741,26	829 943,39
2	10	24 045,54	5 187,15	18 858,39	811 084,99
2	11	24 045,54	5 069,28	18 976,26	792 108,74
2	12	24 045,54	4 950,68	19 094,86	773 013,88
3	1	24 045,54	4 831,34	19 214,20	753 799,68
3	2	24 045,54	4 711,25	19 334,29	734 465,39
3	3	24 045,54	4 590,41	19 455,13	715 010,26
3	4	24 045,54	4 468,81	19 576,72	695 433,53
3	5	24 045,54	4 346,46	19 699,08	675 734,45
3	6	24 045,54	4 223,34	19 822,20	655 912,25
3	7	24 045,54	4 099,45	19 946,09	635 966,17
3	8	24 045,54	3 974,79	20 070,75	615 895,42
3	9	24 045,54	3 849,35	20 196,19	595 699,23
3	10	24 045,54	3 723,12	20 322,42	575 376,81
3	11	24 045,54	3 596,11	20 449,43	554 927,38
3	12	24 045,54	3 468,30	20 577,24	534 350,13
4	1	24 045,54	3 339,69	20 705,85	513 644,28
4	2	24 045,54	3 210,28	20 835,26	492 809,02
4	3	24 045,54	3 080,06	20 965,48	471 843,54
4	4	24 045,54	2 949,02	21 096,52	450 747,02

4	5	24 045,54	2 817,17	21 228,37	429 518,65
4	6	24 045,54	2 684,49	21 361,05	408 157,61
4	7	24 045,54	2 550,99	21 494,55	386 663,05
4	8	24 045,54	2 416,64	21 628,89	365 034,16
4	9	24 045,54	2 281,46	21 764,07	343 270,08
4	10	24 045,54	2 145,44	21 900,10	321 369,98
4	11	24 045,54	2 008,56	22 036,98	299 333,01
4	12	24 045,54	1 870,83	22 174,71	277 158,30
5	1	24 045,54	1 732,24	22 313,30	254 845,00
5	2	24 045,54	1 592,78	22 452,76	232 392,25
5	3	24 045,54	1 452,45	22 593,09	209 799,16
5	4	24 045,54	1 311,24	22 734,29	187 064,87
5	5	24 045,54	1 169,16	22 876,38	164 188,48
5	6	24 045,54	1 026,18	23 019,36	141 169,12
5	7	24 045,54	882,31	23 163,23	118 005,89
5	8	24 045,54	737,54	23 308,00	94 697,89
5	9	24 045,54	591,86	23 453,68	71 244,21
5	10	24 045,54	445,28	23 600,26	47 643,95
5	11	24 045,54	297,77	23 747,76	23 896,19
5	12	24 045,54	149,35	23 896,19	0